

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
В Г. ГОРЛОВКА

*Посвящается 65-летию АДИ ДонНТУ*

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
Часть 2**

**Материалы IX Международной  
научно-практической конференции  
г. Горловка  
29 марта 2024 г.**

Горловка  
2024

**Рецензенты:**

- Задорожная Л. И.** *д-р экон. наук, проф., проректор по научной работе, зав. каф. «Менеджмент и региональная экономика» ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»*
- Лена Р. Н.** *д-р экон. наук, проф., заведующий отделом моделирования экономических систем ГБУ «Институт экономических исследований»*
- Тисунова В. Н.** *д-р экон. наук, проф., зав. каф. «Менеджмент и экономическая безопасность» ФГБОУ ВО «Луганский национальный университет им. В. Даля»*

**Редколлегия:** **Р. Ю. Заглада** – директор АДИ ДонНТУ, канд. экон. наук, доц.; **А. В. Половян** – директор ГБУ «Институт экономических исследований», д-р экон. наук, доц.; **И. А. Ангелина** – зав. каф. «Туризм», ФГБОУ ВО «ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского», д-р экон. наук, проф.; **К. А. Бармута** – зав. каф. «Экономика и менеджмент», ФГБОУ ВО «ДГТУ», д-р экон. наук, проф.; **В. И. Зарубин** – советник при ректорате ФГБОУ ВО «МГТУ», д-р экон. наук, проф.; **И. В. Костенок** – проф. каф. «Теория управления и государственное администрирование», ФГБОУ ВО «ДонАУиГС», д-р гос. управления; **К. Н. Лабинский** – начальник научно-исследовательской части, ФГБОУ ВО «ДонНТУ», д-р техн. наук, проф.; **В. П. Полуянов** – проф. кафедры «Информационные системы и прикладная информатика», ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)», д-р экон. наук, проф.; **Я. В. Хоменко** – проф. каф. «Экономическая теория и государственное управление», ФГБОУ ВО ДонНТУ, д-р экон. наук, проф.; **И. А. Бондарева** – доц. каф. «Экономика предприятия и инноватика», ФГБОУ ВО ДонНТУ, канд. экон. наук, доц.; **И. Д. Йовик** – генеральный директор группы компании «Дончанка»; **Т. И. Теслюк** – начальник отдела назначения и осуществления страховых выплат Отделения Социального фонда России по ДНР; **Нгуен Тхи Тхань Нхан** – проректор Хайфонского университета, ст. преп. кафедры «Экономика и менеджмент», д-р экон. наук; **Эссола Дьедонне** – Ph.D., проф. каф. «Автомобильная инженерия и мехатроника», Национальная политехническая школа Дуалы; **Аль-Обайди Луаи Мохаммед Раджаб** – «Технологический институт», «Средний технический университет», канд. техн. наук; **Л. В. Целикова** – доц. каф. «Товароведение» УО «БТЭУПК», канд. экон. наук, доц.; **В. В. Быков** – декан дорожно-транспортного факультета АДИ ДонНТУ, канд. техн. наук, доц.; **Е. П. Мельникова** – зав. каф. «Менеджмент организаций» АДИ ДонНТУ, д-р техн. наук, проф.; **Е. Ю. Руднева** – доц. каф. «Менеджмент организаций» АДИ ДонНТУ, канд. экон. наук, доц.; **О. Л. Дариенко** – зам. декана факультета «Транспортные и информационные технологии» АДИ ДонНТУ; **Н. Ф. Курган** – начальник РИО АДИ ДонНТУ.

**Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты:** в 4 ч. Ч. 2 : материалы IX Международной научно-практической конференции, г. Горловка, 29 марта 2024 г. / отв. ред. Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко / Автомобильно-дорожный институт (филиал) ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка. – Горловка: ДонНТУ, 2024. – 229 с.

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: глобальным тенденциям экономического развития, региональной и социальной экономике; экономике труда и управлению персоналом, организационному поведению; экономике предприятия, отраслевой экономике, менеджменту организаций; инноватики и цифровизации; «зеленой» экономике, экологическому менеджменту, ресурсосбережению; управлению проектами, инвестиционной деятельности, риск-менеджменту.

Для специалистов народного хозяйства, ученых, преподавателей, аспирантов и обучающихся высших учебных заведений.

УДК 338.2  
ББК У+У212

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ

#### ЭКОНОМИКА ТРУДА. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

А. А. Алексина, Е. П. Мельникова, Р. В. Луценко ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	7
О. В. Аникина, В. А. Старущенко, Е. Ю. Руднева, Нгуен Тхи Тхань Нхан РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЛИДЕРСТВА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	14
Д. С. Борисов, Е. Ю. Руднева, С. Н. Ясуник ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ СТУДЕНТОВ ПЕРВОГО КУРСА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ .....	20
Е. А. Головина, В. В. Пехтерева, Луаи Мохаммед Раджаб Аль-Обайди ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И КЛАССИФИКАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	25
В. С. Гревцева ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ ЭКОНОМИКИ ТРУДА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	32
Г. Н. Гужина, Е. А. Гужина РОЛИ В КОМАНДЕ И САМООЦЕНКА ПРЕДПОЧИТАЕМЫХ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ.....	36
Л. А. Давыдова, О. Л. Дариенко, Е. Ю. Руднева СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИТИЧЕСКИХ ОЦЕНОК В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	42
А. А. Дыга, В. В. Пехтерева, О. Л. Дариенко ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ В РАМКАХ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ.....	49
А. С. Желеготова, И. М. Савицкая СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ .....	55
С. С. Кравчук, Е. П. Мельникова, Т. Н. Прокопеч СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.....	60
В. А. Крупенькина, Н. В. Петрухина МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ .....	65
А. В. Кутовой, В. В. Пехтерева ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	70
Т. С. Лагута, Е. О. Королева, В. В. Пехтерева, Эссола Дьедонне РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ЯДРО СОЦИОТЕХНИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ.....	78

Я. Я. Лукьянова, Е. А. Иванова ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	83
К. А. Мамонова, И. М. Савицкая ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ .....	92
В. С. Мешкова, В. А. Бондаренко НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	97
В. С. Мешкова, Я. А. Закутская ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ..	102
В. С. Мешкова, Е. В. Назарова ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В ГРУППЕ .....	108
К. С. Нирова, И. М. Савицкая РОЛЬ МАЛОМАРКЕТИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ .....	113
Н. С. Палий ПРЕКАРИЗАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ НА МОЛОДЕЖНОМ РЫНКЕ ТРУДА.....	118
О. В. Парфёнова, А. А. Чернега, Е. Ю. Руднева, С. В. Горбанёв ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ..	123
Н. В. Петрухина, Йапо Тчелло Франк Лорент ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ SAFESNAF.....	128
Б. С. Руднев ГЕЙМИФИКАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: РАЗРАБОТКА ИГРОВОЙ МЕХАНИКИ .....	133
В. Е. Самисько, Е. П. Мельникова, Е. Н. Колганова СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ГП «АРТЕМУГОЛЬ».....	138
Е. В. Сардак ДОМИНАНТЫ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	143
А. С. Стешенко ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ....	149
СЕКЦИЯ «ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА». ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ	
Е. И. Верех-Белоусова ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ ПЕРЕРАБОТКИ ОТХОДОВ УГЛЕДОБЫЧИ КАК ОСНОВЫ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ .....	154
О. Л. Дариенко, Я. И. Алисов, М. А. Борщик ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ КЛИМАТИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОТДЕЛЬНЫЕ ОТРАСЛИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА .....	160

О. Л. Дариенко, А. А. Павлюкова, Г. А. Каптур КВАЗИЭКОЛОГИЧНОСТЬ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ НАЛОГОВ (НА ПРИМЕРЕ СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА).....	166
Е. Д. Ефименко РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	172
А. В. Иванова ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ КАК НОВЫЙ ТРЕНД МИРОВЫХ ФИНАНСОВ .....	177
В. В. Капыльцова, Д. В. Черкашина ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ: О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	181
С. А. Маковецкий, А. О. Паскевич, О. А. Холковская МЕТОДЫ И РЫЧАГИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ЭКОЛОГО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....	188
Р. А. Новокшонов, В. В. Лихачева ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ШАХТНЫХ ВОД ДЛЯ ХОЗЯЙСТВЕННО-ПИТЬЕВЫХ ЦЕЛЕЙ.....	194
С. В. Севрюкова ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ .....	200
Д. Р. Цибульняк, О. Л. Дариенко ОЦЕНКА ТЕХНОГЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ВОЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА СОСТОЯНИЕ ВОЗДУШНОГО БАССЕЙНА.....	205
А. А. Чернега, А. С. Евтушевский, Е. Ю. Руднева К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ .....	212
А. А. Чернега, М. А. Молочко, В. В. Трубчанин, Е. Ю. Руднева АКТУАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ НАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ .....	217
А. Ф. Ялунер ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	223

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**



*Автомобильно-дорожный институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка публикует сборник материалов IX Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты».*

*В сборник включены материалы докладов по шести основным направлениям: «Глобальные тенденции экономического развития. Региональная и социальная экономика»; «Экономика труда. Управление персоналом. Организационное поведение»; «Экономика предприятия. Отраслевая экономика. Менеджмент организаций»; «Инноватика. Инновации. Цифровизация»; «Зеленая» экономика. Экологический менеджмент. Ресурсосбережение»; «Управление проектами. Инвестиционная деятельность. Риск-менеджмент».*

*Основная цель конференции – привлечение научного сообщества к решению актуальных задач экономики и управления, консолидация накопленного опыта научных исследований, обмен опытом между представителями разных научных и образовательных организаций, расширение научного и образовательного кругозора.*

*Для участников данной конференции крайне важно создание площадки, где будут созданы условия для развития и функционирования научного пространства, позволяющего производить обмен научно-практической информацией о состоянии экономики и инноватики, проводить анализ региональной экономики, а также прослеживать тенденции глобального экономического развития, где будут созданы благоприятные условия для функционирования различных форм научного творчества, для содействия всестороннему развитию научного потенциала участников конференции.*

*Сборник трудов конференции предназначен преподавателям вузов, молодым ученым, аспирантам, студентам старших курсов экономических направлений, а также всем, кто интересуется современными проблемами экономики, управления и их прикладными аспектами.*

*Желаем творческих успехов всем участникам конференции и приглашаем к дальнейшему сотрудничеству!*

*С уважением,  
директор Автомобильно-дорожного института  
(филиала) ДонНТУ в г. Горловка,  
кандидат экономических наук, доцент Р. Ю. Загледа*

**СЕКЦИЯ  
ЭКОНОМИКА ТРУДА. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

УДК 331.108

**ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**Алексина Алена Александровна<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>,  
Луценко Роман Владимирович<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика  
<sup>2</sup>ООО «Альфа Строй»  
Г. Майкоп Республика Адыгея

***Аннотация.** В данной статье анализируется состояние и перспективы развития сферы торговли Донецкой Народной Республики, выделяются проблемы ее кадрового обеспечения. Обосновывается необходимость проведения эффективной кадровой политики как на уровне предприятий сферы торговли, так и на республиканском уровне. Акцентируется внимание на необходимости использования научного подхода к управлению персоналом торговой организации и разработки новых методов управления персоналом и адаптации существующих методов к условиям функционирования торговых организаций.*

***Ключевые слова:** торговая организация, персонал, кадровая политика, управление, совершенствование, эффективность.*

**PROBLEMS OF PERSONNEL SUPPORT OF TRADE SPHERE OF  
DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**Aleksina Alena<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>, Lutsenko Roman<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic  
<sup>2</sup>Alfa Story LLC  
Maykop, Republic of Adygea

***Abstract.** This article analyzes the state and prospects for the development of the trade sphere of the Donetsk People's Republic, highlights the problems of its staffing. The need for an effective personnel policy is justified both at the level of trade enterprises and at the republican level. Attention is paid to the need to use a scientific approach to the personnel management of a trading organization and the development of new methods of personnel management and the adaptation of existing methods to the operating conditions of trading organizations.*

**Keywords:** *trade organization, personnel, personnel policy, management, improvement, efficiency.*

**Постановка проблемы.** Сфера торговли является одной из ведущих отраслей экономики Донецкой Народной Республики, осуществляя закупку и продвижение товаров от производителя до конечного потребителя и обеспечивая наполнение бюджета. Торговля является конечным звеном любой производственной цепочки, и, соответственно, от широты и разнообразия каналов, а также уровня их развития зависят эффективность, объемы и скорость, с которыми производимые в экономике и ввозимые на территорию Донецкой Народной Республики товары достигают своего покупателя. От работников сферы торговли требуется динамичность, гибкость мышления, экономические знания и умение предвидеть изменения потребностей рынка [1]. Это обуславливает необходимость проведения эффективной кадровой политики как на уровне предприятий сферы торговли, так и на республиканском уровне.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблематики состояния и перспектив развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике касались в своих работах такие авторы как Половян А. В., Козина Н. Ю., Алексеев С. Б. В число ученых, которые исследовали особенности формирования системы управления персоналом в торговых организациях, входят: Меркулова Т. П., Кифа Л. Л., Крючкова И. В., Кочергина А. А., Кравец М. А., Белкина М. А. В этой связи работы, направленные на совершенствование деятельности по кадровому обеспечению сферы торговли в Донецкой Народной Республике приобретают особую актуальность.

**Цель исследования** – проведение анализа состояния развития сферы торговли в Донецкой Народной Республики и выделение основных факторов, которые необходимо учитывать, формируя систему управления персоналом в торговой организации.

**Основные результаты исследования.** В сфере торговли Донецкой Народной Республики отмечается один из самых высоких уровней предпринимательской и инвестиционной активности. Так, в 2020 г., согласно мероприятиям социально-экономического развития городов и районов ДНР, юридические и физические лица предприниматели в развитие сферы торговли инвестировали более 50 млн руб. [1]. Показатели внешнеторговой деятельности ДНР за 2020 г. свидетельствуют о том, что доля экспорта во внешнеторговом обороте составляет 29,45 %, объем импорта превышает показатель 2019 г. на 5,3 %. Структура экспорта в 2020 г. представлена следующим образом: 76,7 % – в РФ, 19,7 % – в ЛНР и 3,6 % от общих объемов экспорта – в другие страны. Импорт из РФ составляет 77,2% от общих объемов, из ЛНР – 11,0 %, из Беларуси – 4,7 % и 7,0 % – из других стран [1].

В сфере торговли, общественного питания и бытовых услуг ДНР создано более 2,5 тыс. дополнительных рабочих мест, в результате в 2020 г. среднесписочная численность работников отрасли составила 69,9 тыс. чел., в т. ч.: 23,2 тыс. чел. – у юридических лиц объектов торговли, 46,7 тыс. чел. – у физических лиц. Данные Министерства промышленности и торговли ДНР свидетельствуют об увеличении в 2020 г. по сравнению с 2019 г. средней

зарплаты работников предприятий розничной торговли на 21 % [1].

В 2020 г. торговую деятельность в Донецкой Народной республике осуществляли 38 торговых сетей, включающих 454 торговых объекта, в т. ч. 8 крупных сетей, включающих 218 торговых объектов Розничный товарооборот предприятий за 2020 г. составил 60,87 млрд руб., и по данным Министерства промышленности и торговли, это самый высокий показатель начиная с 2017 года (табл. 1) [1].

Таблица 1 – Объемы розничного и оптового товарооборота предприятий сферы торговли Донецкой Народной Республики за 2017–2020 гг.

Показатель	2017 г., млрд руб.	2018 г., млрд руб.	2019 г., млрд руб.	2020 г., млрд руб.	Абсолютный прирост 2019 г. к 2018 г., млрд руб.	Относительный прирост 2019 г. к 2018 г., (%)	Абсолютный прирост 2020 г. к 2019 г., млрд руб.	Относительный прирост 2020 г. к 2019 г., (%)
Объем розничного товарооборота	33,5	40,7	47,9	60,87	+7,0	+17,1%	+12,97	+31,2
Объем оптового товарооборота	53,5	61,0	64,0	71,59	+3,4	+5,6%	+7,59	+12,7

По состоянию на 01.01.2021 г. в Республике зарегистрировано 13 366 объектов розничной торговли, что превышает показатели предыдущего года на 3,5 % (табл. 2) [1].

Таблица 2 – Количество объектов торговли, общественного питания и бытового обслуживания на территории Донецкой Народной Республики в 2020-2021 гг.

Показатели	на 01.01.2020 г., ед.	на 01.01.2021 г., ед.	Абсолютный прирост на 2021 г. к 2020 г., ед.	Относительный прирост 2021 г. к 2020 г., %
Объекты торговли	12913	13366	453	3,5
Объекты общественного питания	1855	1758	-97	-5,5
Объекты бытового обслуживания	3422	3453	31	0,9
Итого	18190	18577	387	2,1

Наиболее весомая доля в общем объеме реализованной продукции товаров и услуг малых и средних предприятий Донецкой Народной Республики в 2022 году приходилась на оптовую и розничную торговлю – 54,4 %. В структуре малого и среднего предпринимательства по видам экономической деятельности в Республике преобладают сферы непромышленного характера: 25,3 % от общего числа таких предприятий заняты в оптовой и розничной торговле (для сравнения, в промышленности задействовано всего 14,7 % малых и средних предприятий).

С целью максимального удовлетворения потребности населения в товарах и услугах, путем создания эффективной товаропроводящей инфраструктуры и поддержки отечественных товаропроизводителей Министерство промышленности и торговли ДНР разработало «Стратегию развития сферы

торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения Донецкой Народной Республики на 2019–2024 гг.» [1].

Приоритетными направлениями государственной политики Донецкой Народной Республики в сфере торговли являются:

- удовлетворение запросов потребителей;
- обеспечение выбора необходимых, доступных и качественных товаров, тем самым предоставление возможности производителям реализовывать свою продукцию;
- совершенствование правового регулирования экономических отношений в сфере потребительского рынка;
- обеспечение защиты прав и законных интересов продавцов и потребителей в процессе торгового обслуживания;
- поддержка развития предпринимательства и отечественных производителей;
- продолжение реализации мероприятий по обеспечению эффективного и устойчивого развития сферы торговли;
- выполнение комплекса мер по совершенствованию нормативной правовой базы;
- поддержка предпринимательства;
- применение организационных форм взаимодействия государственных органов с представителями бизнеса;
- развитие потребительского рынка товаров и услуг.

Особенностью торговых предприятий является то, что благодаря их большому числу обеспечена работой значительная часть населения Республики. В результате создания и появления новых торговых предприятий в обществе формируется средний класс, что является залогом экономической стабильности Донецкой Народной Республики.

Поскольку сфера торговли Республики демонстрирует устойчивую положительную динамику как по объемам розничного и оптового товарооборота, так и по количеству объектов торговли, и представлена различными формами торговой деятельности, то для дальнейшего ее развития и решения существующих в отрасли проблем необходима грамотная кадровая политика.

Выделим ряд важных факторов, которые необходимо учитывать, формируя систему управления персоналом торговой организации.

1. Качество торговых услуг во многом является результатом труда торгового работника;
2. Профессиональные особенности деятельности требуют постоянного совершенствования уровня квалификации торговых работников;
3. Регулирование оплаты труда является фактором управления мотивацией работников сферы торговли;
4. Повышение уровня конкурентоспособности торговой организации выдвигает требования к персоналу по проявлению инициативы, реализации новых идей для увеличения объемов продаж и роста эффективности самого процесса продаж;
5. Стимулирование продуктивности управленческого труда должно

включать также его оптимизацию (расширение спектра решаемых задач, децентрализация управления, вовлечение в процесс принятия решений представителей торгового персонала) [2].

Формирование и развитие системы управления персоналом торговой организации – сложный и многогранный процесс, требующий учитывать все особенности торговой организации и отдельного коллектива, особенности управления персоналом и управления торговым предприятием в целом. Для этого необходим научный подход к управлению персоналом торговой организации и разработка новых методов управления персоналом или адаптация существующих методов к условиям функционирования торговой организации.

Условия развития экономики в сфере торговли Донецкой Народной Республики требуют проведения преобразований в области подготовки, переподготовки и управления персоналом. Важное и обязательное условие этих преобразований заключено в модернизации кадровой политики, целью которой является подготовка и переподготовка персонала, способного обеспечить экономическую и финансовую эффективность, современные методы и технологии продаж. Кадровая политика, ориентированная на развитие и сохранение кадров в торговой сфере, является важным элементом выхода экономики республики из кризиса. Необходимость и готовность к структурным и функциональным преобразованиям торговых организаций разного уровня, требуют подготовки квалифицированного персонала на принципах профессионального развития и обеспечения его мотивации.

Нехватка персонала является наиболее острой проблемой всех без исключения отраслей экономики Донецкой Народной Республики. В торговой отрасли она во многом восполняется работниками старшей возрастной группы. В Донецкой Народной Республике начиная с 2014 года укрепляется тенденция к увеличению количества работников пенсионного и предпенсионного возраста, которые по причине, связанной с низким уровнем социальной обеспеченности, вынуждены продолжать свою трудовую деятельность. Эта ситуация связана как с нехваткой молодых квалифицированных торговых кадров, так и с отсутствием желания у молодежи идти в данную профессию. Отсутствие престижности труда торгового работника во многом объясняется низкой социальной обеспеченностью. Для работников торговой сферы характерна социальная незащищенность, неудовлетворенность финансовым обеспечением, получаемым за труд и риски, связанные с особенностями их работы. Низкий уровень престижности труда торгового работника также связан с отсутствием практической возможности осуществления карьерного роста, дискомфортными условиями труда и необходимостью преодоления трудностей психологического, организационного и социального характера. Это приводит к снижению мотивации труда торговых работников и общих устремлений по достижению результатов в их профессиональной деятельности.

Для того, чтобы приходящие кандидаты не рассматривали работу в должности продавца как временную, работодателю очень важно выстроить систему мотивации, оценки и последующего профессионального и карьерного роста сотрудников. Для работника сферы торговли далеко не последнюю роль играет коллектив, в котором он трудится. Уважительное отношение руководства и

теплые отношения в коллективе позволяют из средних по способностям претендентов получить очень старательных торговых работников. При этом основным мотивирующим фактором для них выступает личность и стиль руководства начальника [3].

Следующей проблемой торговой отрасли является использование устарелых принципов работы кадровой службы и недостаточная квалификация управленческого персонала. Одним из приоритетов развития, позволяющих решить указанные проблемы, является формирование системы корпоративной ответственности и профессионального самоуправления в коллективе. Развитие и планирование бизнес-процессов ставит перед руководством торговой организации задачи повышения качества управления, улучшения организационной культуры и эффективности использования трудовых ресурсов организации. Основой решения указанных вопросов является формирование эффективной системы управления персоналом, ориентированной на развитие в условиях рыночной экономики. При этом особо актуальными становятся задачи подготовки кадров управления: менеджеров всех уровней и менеджеров по управлению персоналом. Помимо этого, торговая отрасль нуждается в административном, инженерно-техническом и прочем вспомогательном персонале, в функции которого входит обслуживание зданий, торгового оборудования и прилегающей территории [4]. При современном развитии торговой отрасли в Республике кадровую политику необходимо дополнить использованием методов в системе управления персоналом, направленных на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, усилив роль административных работников, расширив функции среднего управленческого персонала, повысив требования в сфере подготовки, переподготовки и обучения кадров.

Для обеспечения процессов развития отрасли необходимо активно развивать процессы обучения кадров, как основного механизма получения профессионального профильного образования в сфере торговли. Обучение является процессом усвоения и передачи навыков, знаний, умений профессиональной деятельности и основным средством подготовки к работе в сфере торговли [5]. Подлежат решению проблемы, связанные с профессиональной и социальной адаптацией молодых специалистов, чему способствует преодоление неготовности выпускников после окончания учебного заведения заняться трудовой практической торговой деятельностью. Желание к самореализации и профессиональному росту в будущей профессии следует прививать уже на старших курсах обучения. Кроме необходимых деловых качеств, для будущего персонала в сфере торговли важны также такие личностные качества, как стремление к новациям и лидерство. Организация постоянного профессионального обучения является одной из важнейших функций в системе управления персоналом торговой организации. Инвестиции в персонал торговой организации зачастую более эффективны по сравнению с инвестированием финансовых средств в альтернативные направления [6].

С целью обеспечения эффективности работы персонала в торговой организации следует создать атмосферу конструктивного сотрудничества, где каждого члена коллектива необходимо стимулировать для наиболее эффективной реализации им своих возможностей и способностей. В связи с этим возникает

необходимость в научном обосновании кадровой стратегии и политики управления персоналом торговой организации, представляющих собой систему взаимосвязанных целевых инструкций и установок, которые позволяют повысить степень эффективности труда как отдельных категорий работников торговых организаций, так и их руководителей, и направлены на достижение стратегических целей торгового предприятия [7].

**Выводы.** Таким образом, система управления торговыми организациями обладает особенностями, формирование которых происходит в процессе развития торговой отрасли, под влиянием принципов рыночной экономики. Указанные особенности необходимо учитывать при построении системы управления персоналом и регулировании кадровой политики в этой сфере.

### *Литература*

1. Стельмахова, Н. В. Сфера торговли Донецкой Народной Республики: проблемы, направления развития // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 2(22). – С. 49–57. – Текст : непосредственный.

2. Гайдай, И. Ю. Особенности формирования системы управления персоналом торговой организации / И. Ю. Гайдай, Т. В. Ферьева, Е. А. Нозадзе, Е. Н. Колганова // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Пятой международной научно-практической конференции, г. Горловка, 20 марта 2020 г. : В 3-х ч. Ч. 1 / отв. ред. Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: АДИ ДОННТУ, 2020. – 311 с. – С. 210–216. – Текст: непосредственный.

3. Меркулова, Т. П. Торговый персонал: проблемы и перспективы развития // Журнал прикладных исследований. – 2019. – № 3. – С. 11–13. – Текст : непосредственный.

4. Маркина, С. А. Совершенствование кадровой политики организации в целях обеспечения экономической безопасности / С. А. Маркина // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия : Экономика. Социология. Менеджмент. – 2017. – № 1. – С. 130–139. – Текст : непосредственный.

5. Бочкарева, Е. С. Управление персоналом как основа повышения конкурентоспособности организации / Е. С. Бочкарева // Теория и практика современной науки. – 2018. – № 1. – С. 142–145. – Текст : непосредственный.

6. Духина, Т. Н. Проблема выбора стилей руководства в управленческой культуре: теоретический анализ / Т. Н. Духина // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2016. – № 1–2. – С. 140–144. – Текст : непосредственный.

7. Кауфман, Н. Ю. Применение метода управления по целям в системе мотивации персонала / Н. Ю. Кауфман // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. – № 3. – С. 19–22. – Текст : непосредственный.

## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ЛИДЕРСТВА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аникина Оксана Викторовна<sup>1</sup>, Старущенко Виталий Александрович<sup>1</sup>,  
Руднева Елена Юрьевна<sup>1</sup>, Нгуен Тхи Тхань Нхан<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Хайфонский университет, г. Хайфон, Вьетнам

*Аннотация.* В статье рассмотрены понятия развития лидера и лидерства в организации. Составлена профессиограмма менеджера государственного и муниципального управления. Изучены пять уровней развития лидерства. Предложены рекомендации руководителю для укрепления своего влияния.

*Ключевые слова:* лидер, лидерство, профессиограмма, государственное и муниципальное управление.

## DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES OF MANAGERS AND LEADERSHIP IN INSTITUTIONS OF STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Anikina Oksana<sup>1</sup>, Starushchenko Vitaly<sup>1</sup>,  
Rudneva Elena<sup>1</sup>, Nguyen Thi Thanh Nhan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Haiphong Private University, Haiphong, Vietnam

*Abstract.* The concepts of leader development and leadership in the organization are considered. A profессиogram of the manager of the state and municipal administration was compiled. Five levels of leadership development have been studied. Recommendations have been made to the manager to strengthen his influence.

*Keywords:* leader, leadership, profессиogram, state and municipal management.

*Постановка проблемы.* В последнее время в экономической литературе все чаще встречаются исследования понятия лидерства, которое становится не просто целью достижения ведущих позиций, но и само по себе начинает выступать стратегическим конкурентным преимуществом. Лидерство в современных условиях вышло за границы его понимания исключительно в

психологическом аспекте. Оно становится элементом процесса управления коллективом и, как подтверждает практика, все больше переходит в плоскость экономического анализа на различных уровнях общественного устройства. В условиях перехода к новому технологическому устройству, когда в основе конкурентоспособности компании или страны лежит интеллект, использование новых достижений и технологий, проблема лидерства приобретает новый смысл. Поэтому необходимо исследовать его природу, виды и факторы, которые определяют доминирование.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы лидерства выступают актуальной темой исследования большого количества ученых различных направлений науки и практики. Так, общие вопросы лидерства рассматривались в работах Ф. Бейли, Б. Басса, К. Бланшара, Дж. Блонделя, Н. Газзарда, Р. Дафта, Р. Иреланда, Д. Каца, В. Кременя, О. Нестули, Ф. Селеника, Р. Стогдила, Х. Оуэна, В. Ходжсона и др. Вопросы политического лидерства стали центром внимания Л. Эдингера, В. Левина, И. Гладуняка, Л. Гонюковой и др. Организационное лидерство рассматривается в работах П. Сенге, С. Филоновича, М. Пирена, А. Лукашевой. Однако сложность, многоаспектность понятия лидерства оставляют ученым еще значительное пространство в научных исследованиях.

**Цель исследования** – исследовать роль лидерства и предложить рекомендации по развитию лидерских качеств у руководителей и сотрудников учреждений государственного и муниципального управления.

**Основные результаты исследования.** Развитие лидера – индивидуальный процесс, который включает совершенствование когнитивных, эмоциональных и поведенческих навыков, связанных с лидерством. Напротив, развитие лидерства преимущественно сфокусировано на социальных структурах и процессах, коллективах и деятельности команды, оно тесно связано с развитием организации в целом, которое естественно начинается с развития лидерских качеств руководителей, а затем и сотрудников (по идее воспроизводства лидеров). Исследователи отмечают, что различия между развитием лидера и развитием организационного лидерства достаточно тонкие, что эти процессы связаны и взаимообусловлены, поэтому должны изучаться в комплексе [1].

При исследовании влияния лидерства на эффективность работы организации, целесообразно применять понятие «управленческий лидер». Управленческий лидер – индивид, который гармонично сочетает в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер, управленческий лидер реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он употребляет силу личного влияния на подчиненных. Управленческий лидер по своему статусу является руководителем. Это тот «идеальный тип» руководителя, сочетающего в себе лидерские и менеджерские качества [10].

Составим профессиограмму менеджера государственного и муниципального управления, на основании которой формируется понимание, в каком направлении необходимо осуществлять развитие руководителей сферы административного управления (рис. 1).

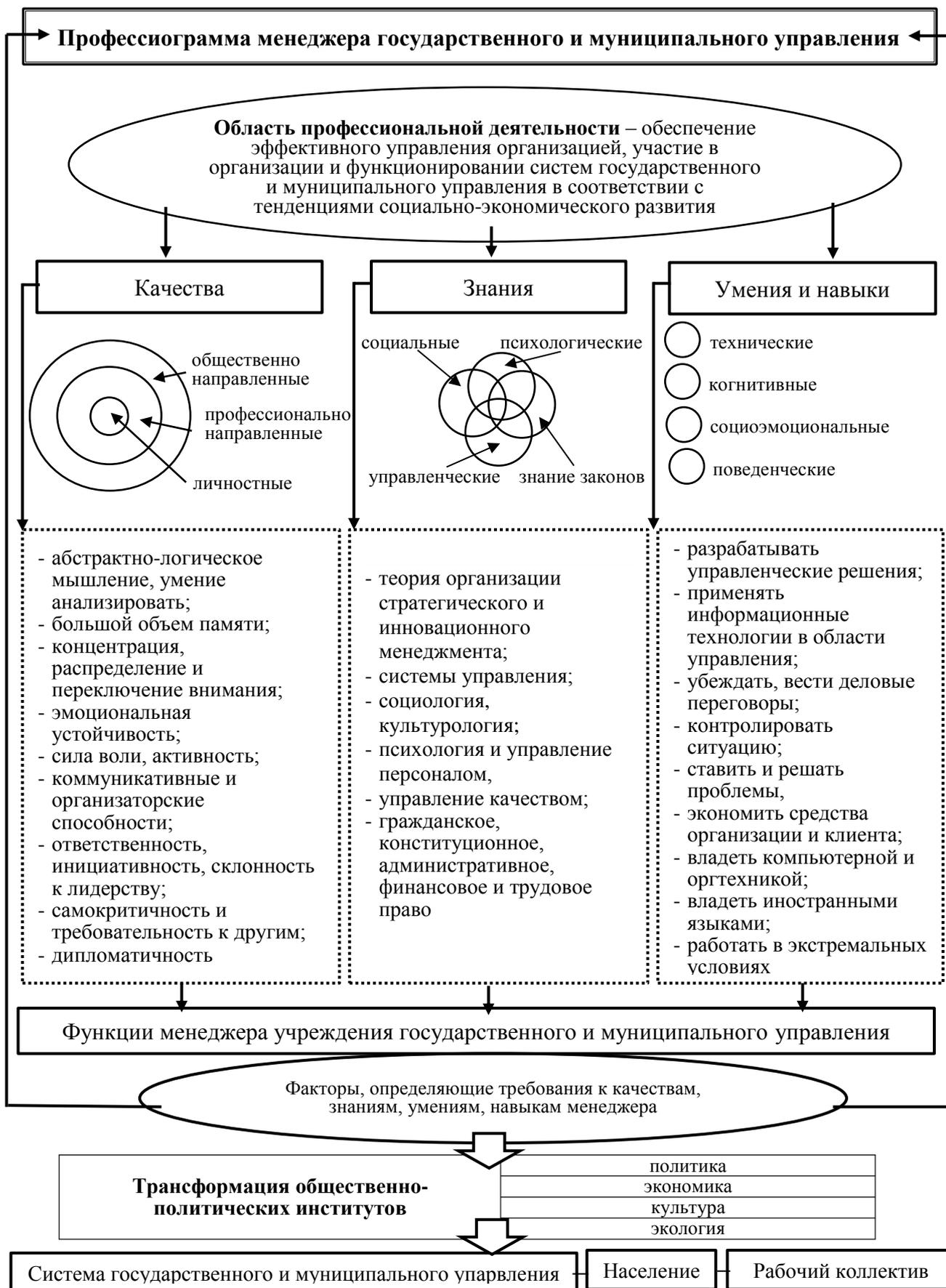


Рисунок 1 – Профессиограмма менеджера государственного и муниципального управления

Кроме развития лидерских качеств руководителей необходимо развивать лидерство в организации.

В процессе развития влияния, которое оказывает лидер на подчиненных выделяют пять уровней лидерства (рис. 2) [2]. Данная схема объясняет механизм влияния, помогает лучше понять динамику лидерства и может служить дорожной картой усиления влияния лидера на других.



Рисунок 2 – Пять уровней лидерства

Первый уровень «Положение» является начальным. Он находится внизу, поскольку на нем оказываются те, кому положение лидера достается прежде, чем они осваивают умение влиять на людей, которых должны вести за собой. Люди соглашаются следовать за позиционными лидерами, только если их вынуждают это делать.

Второй уровень «Разрешение». Лидерство заключается в умении заставить людей работать, когда они не обязаны это делать. Лидеры, которые остаются на первом уровне, часто используют авторитарный стиль управления и инструменты отрицательного стимулирования.

Третий уровень «Продуктивность». Добиться успеха на первых двух уровнях лидерства способен почти каждый руководитель. Люди могут получить положение и разрешение, не имея почти или совсем никаких врожденных лидерских способностей.

Если руководитель начнет проявлять заботу о людях и сотрудничать с ними, то его влияние начнет расти. Но для того, чтобы усилить это влияние и получить более высокие результаты, необходимо переходить на третий

уровень. На третьем уровне руководитель вместе с членами своей команды решает организационные задачи. Совместными усилиями они добиваются высоких результатов: повышается продуктивность, команда достигает поставленные цели, растет прибыль, укрепляется моральный дух, снижается текучесть кадров, усиливается лояльность команды.

Четвертый уровень «Развитие людей». Сильным лидера делает не его собственная сила, а способность наделять силой других. Успех без приемников – это заведомое поражение. Чтобы построить что-то долговременное, создать команду или организацию, способную расти и совершенствоваться, лидер должен выполнять свою главную миссию – развивать других людей, помогать им раскрывать свой потенциал, оказывать помощь в выполнении порученной работы и становиться лидерами в своей сфере. Такое развитие людей приводит к воспроизводству лидеров.

Пятый уровень «Вершина». Этот самый высокий уровень базируется на репутации. Для этого нужно долгое время умело вести за собой людей и постоянно доказывать эффективность своего лидерства, инвестировать в других лидеров и выводить их на четвертый уровень, а также добиться такого роста влияния, чтобы его признали не только в вашей организации, но и за ее пределами. Лидеры, достигшие 5-го уровня, известны не только за пределами своих организаций, но и за пределами своих отраслей, стран и даже эпох.

Таким образом, схема пяти уровней лидерства служит четким визуальным напоминанием о том, как работает механизм влияния. В ней заключается парадигма лидерства и путь к лидерству [2].

Рекомендации руководителю для укрепления своего влияния на подчиненных приведены в табл. 1.

Для адекватного использования данных рекомендаций, прежде целесообразно определить, на каком уровне лидерства руководитель находится в данный момент. Желательно сделать это по каждому конкретному человеку, с которым взаимодействует руководитель, для выявления степени своего влияния на него.

Таблица 1 – Рекомендации руководителю для укрепления своего влияния на подчиненных

Уровень	Рекомендации руководителю
1	2
Уровень 1 Положение: влияние, основанное на правилах	Тщательно изучить свою должностную инструкцию
	Качественно выполнять должностные обязанности
	Делать больше, чем требуется
	Принимать на себя ответственность за свои действия и лидерство
	Извлекать уроки из каждого выступления в роли лидера
	Учитывать влияние прежнего опыта на динамику личностного развития
	Не использовать должность или звание, чтобы облегчить роль лидерства

Продолжение таблицы 1.

1	2
Уровень 2 Разрешение: влияние, основанное на взаимоотношениях	Ценить других людей
	Задавая вопросы, научиться смотреть на ситуацию с позиции другого человека
	Больше заботиться о человеке, чем о правилах
	По отношению к подчиненным изменить фокус с «я» на «мы»
	Сделать успех другого человека своей целью
	Чаще практиковать лидерство-служение
Уровень 3 Продуктивность: влияние, основанное на результатах	Инициировать и принимать на себя ответственность за свой личностный рост
	Развивать ответственность за результаты, начиная с себя
	Подавать пример и достигать результатов
	Помогать другому человеку находить и использовать возможности вносить как можно больший вклад в общее дело
Уровень 4 Развитие людей: влияние, основанное на воспроизводстве	Считать людей своим самым ценным активом
	Открыто и честно говорить о своем пути роста
	Предоставлять другому человеку возможности для роста и лидерства
	Создать человеку благоприятные условия для развития и его личного успеха
Уровень 5 Вершина: влияние, основанное на уважении	Сфокусировать свое влияние на самых перспективных 20-ти процентах своих подчиненных
	Обучать их и помогать становиться лидерами высших уровней
	Использовать свое влияние для развития организации
	Расширять свое влияние за пределы организации

Развитие людей вызывает умножающий эффект. Когда лидеры начинают развивать других, организации переходят на совершенно новый уровень, усиливается лояльность к лидеру.

Стоит отметить, что все руководители должны выступать активными участниками собственного роста. Важным является то, что для достижения поставленной цели используются идеи самообучающейся организации: руководители работают над реальными задачами; они учатся друг у друга; в обучении преобладают активные методы; участники при этом получают дополнительные профессиональные умения и навыки; руководители затем используют свои развитые качества в практике управления [3].

**Выводы.** Лидерство позиционируется как навык и опыт. Технология руководства и лидерство должны соответствовать вызовам сложившейся ситуации, творчески насыщаться чертами любых стилей, делающих лидерство более эффективным. При этом именно творческая направленность руководителя является основным условием его высоких лидерских качеств. В успешных организациях понимают, что лидерство – это управленческая компетенция, из которой можно извлечь выгоду, капитализировать потенциальные возможности в реальном ресурсном обеспечении. Для этого необходимо привить его большему кругу сотрудников, которые впоследствии станут ретрансляторами лидерских ценностей и правил поведения.

### *Литература*

1. Петрушихина, Е. Б. Проблема развития лидерства в организации / Е. Б. Петрушихина // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. – 2016. – № 3. – С. 102–114. – Текст : непосредственный.

2. Максвелл, Дж. Воспитай в себе лидера 2.0 / Дж. Максвелл ; пер. с англ. О. Г. Белошеев. – Минск : Попурри, 2020. – 320 с. – Текст : непосредственный.

3. Султанова, Е. В. Оценка эффективности проектной деятельности как инструмента развития лидерских качеств государственного служащего / Е. В. Султанова, А. М. Анкудинова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 1(26). – С. 67–70. – Текст : непосредственный.

4. Севрюкова, А. А. Повышение эффективности управления персоналом путем развития лидерских качеств руководителя / А. А. Севрюкова, О. В. Борина // Научно-теоретический журнал. – 2015. – Вып. 1 (22). – С. 67–73. – Текст : непосредственный.

УДК 331.1

## **ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ СТУДЕНТОВ ПЕРВОГО КУРСА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

**Борисов Дмитрий Сергеевич<sup>1</sup>, Руднева Елена Юрьевна<sup>1</sup>,  
Ясуник Светлана Николаевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка,  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются первокурсники высших учебных заведений в течение начального периода адаптации. На опыте студента-первокурсника показано, как трудности влияют на качество обучения и жизнь молодых людей в целом.

*Ключевые слова:* студент, первокурсник, высшее учебное заведение, обучение, адаптация, проблемы.

## **PROBLEMS OF ADAPTATION OF FIRST YEAR STUDENTS AND WAYS TO SOLVE THEM**

**Borisov Dmitriy<sup>1</sup>, Rudneva Elena<sup>1</sup>, Yasunik Svetlana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic  
<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution higher education  
«Lugansk State University named after Vladimir Dal»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic

***Abstract.** The article looks at the challenges faced by freshmen in higher education during the adaptation period. The experience of a freshman student shows how difficulties affect the quality of learning and the lives of young people in general.*

***Keywords:** student, freshman, higher education institution, learning, adaptation, problems.*

**Постановка проблемы.** Высшие учебные заведения призваны обеспечивать подготовку высококвалифицированных специалистов, способных к профессиональному росту и профессиональной мобильности в постоянно меняющихся условиях жизнедеятельности. В связи с этим не теряет своей актуальности проблема адаптации студентов в образовательной среде вуза.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблемы адаптации студентов рассматривали в своих работах Е. С. Глухова, Е. В. Горбунова, Л. Ю. Гречкина, И. А. Груздев, Т. Д. Дубовицкая, А. В. Крылова, О. Е. Пискун, О. К. Сазонова и другие авторы.

**Цель исследования** – изучить проблемы адаптации студентов первого курса и предложить пути их решения.

**Основные результаты исследования.** Известно, что адаптационный процесс протекает на протяжении всего периода обучения в вузе, однако наиболее трудным является начальный период. Типичные трудности студентов-первокурсников обусловлены как внешними, так и внутренними факторами, среди которых можно выделить:

- уровень довузовской подготовки;
- индивидуальные особенности студента;
- условия обучения;
- условиями жизни в семье.

В процессе адаптации недавних школьников к студенческой жизни выявляется еще один немаловажный аспект, а именно – кризис юношеского возраста, важный этап формирования личности.

Процесс вузовской адаптации – это не пассивное приспособление студентов к условиям и воздействиям образовательной среды, адаптация предполагает активное взаимодействие с образовательной средой, в ходе которого происходит развитие и преобразование личности будущих высококвалифицированных специалистов [1].

Адаптация может быть как социальной, так и академической.

Уровень академической адаптации определяется такими факторами, как уровень школьной подготовки, способности студента, уровень образования родителей, селективность специальности, наличием у студента работы,

направление подготовки. Уровень социальной адаптации зависит от демографических характеристик студента (пол, возраст), факта проживания его в общежитии [2].

В ходе интервьюирования студента-первокурсника, являющегося соавтором данного исследования, установлено, что он довольно часто слышал от старших товарищей, читал в книгах, видел в художественных фильмах, что студенчество – это самая яркая и запоминающаяся пора в жизни каждого человека. До поступления в вуз у него уже сложилось определенное представление о студенческой жизни, о педагогах и учебе в целом. Никакого особого страха либо неуверенности он не испытывал, поступив в высшее учебное заведение. Но увидел, что есть серьезные вопросы и проблемы, которые приходится решать чаще всего самостоятельно, полагаясь только на себя.

Акцентируем внимание на трудностях, связанных с организацией учебного процесса. Студенты приходят в институт со своим представлением об учебном процессе, основанном на опыте школьной жизни. Однако условия обучения на первом курсе значительно отличаются от школьных. У студентов появляется свобода при организации самостоятельной работы, которая является обязательной и должна осуществляться систематически для успешного освоения необходимых компетенций.

Для некоторых это становится большой проблемой. Они могут испытывать затруднения в планировании своего расписания, им тяжело привыкнуть к новым рабочим режимам и организовать свое время для выполнения заданий и подготовки к аттестациям.

В таких случаях возможен только один вариант развития событий: найти оптимальный баланс между учебой и отдыхом, создать подходящую среду для учебы, которая способствует концентрации и продуктивности.

В противном случае, все попытки успешного решения данной проблемы будут неудачными.

Как решить проблему: лучше работать по плану. Самое важное – научиться планировать время, как учебное, так и свободное. Составить план и следовать ему помогут различные органайзеры, как бумажные, так и электронные. В сессию лучше постараться сдать экзамены без троек, особенно на первых курсах. Таким образом, формируется авторитет студента, который поможет ему на старших курсах при взаимодействии с преподавателями.

Проблемы социальной адаптации. Поступление в высшее учебное заведение также представляет собой вызов для студентов с точки зрения социальной адаптации. Они сталкиваются с новой средой, новыми людьми и новыми правилами общения. Не всем удается быстро найти общий язык с однокурсниками, найти свою группу общения и определить свое место в новой общественной среде. Это может вызывать чувство одиночества и неуверенности, что, в свою очередь, может повлиять на уровень мотивации и результаты учебы.

В начальный период обучения большинство студентов не испытывают серьезных трудностей в общении с однокурсниками. Однако чуть позже появляется непонимание со стороны одногруппников, что может

свидетельствовать о кризисном этапе становления студенческой группы.

Освоившись в новом коллективе, привыкнув к особенностям учебного процесса, избавившись от стресса и снижения учебной мотивации, студент становится активным элементом важного механизма под названием «высшее учебное заведение».

Как решить проблему: чтобы преодолеть чувство одиночества, нужно постараться найти новых друзей, наладить контакты с одногруппниками. Влиться в коллектив помогают совместные мероприятия, участие в различных соревнованиях, студенческих олимпиадах, занятия в спортивных кружках. Главное – не поддаваться унынию и верить, что все наладится.

Отсутствие достаточного количества денег. Стипендия составляет 2 тысячи рублей, что значительно меньше прожиточного минимума. Данной суммы однозначно не хватает удовлетворения потребностей молодежи.

Наиболее распространенным вариантом выхода из этого положения является подработка.

Но на младших курсах, когда профессиональных навыков еще нет, приходится соглашаться на тяжелую, неквалифицированную, малооплачиваемую работу. В итоге снижается успеваемость, накапливается хроническая усталость, пропадает интерес к учебе.

Как решить проблему: разумный выход один – на время снизить уровень материальных притязаний и основное время уделять учебе. Особенно на младших курсах, когда лучше все-таки не работать. Позже, если свободного времени станет больше, можно найти работу, не связанную с физическими нагрузками. Это может быть копирайтинг, репетиторство, сетевой маркетинг, обслуживание компьютеров и другая подработка.

Разочарование в выбранной профессии. Поступая в вуз сразу после окончания школы, многие молодые люди выбирают будущую профессию, не до конца представляя все ее плюсы и минусы. Большинство студентов имеет направленность на получение качественного образования и смутное представление о содержании будущей профессиональной деятельности. В процессе обучения появляются вопросы: «Зачем мне это нужно? Как это мне пригодится? Смогу ли я это применить в своей будущей профессиональной деятельности?» Возникает желание вообще бросить учебу.

Иногда подработка не по специальности начинает нравиться, и студенты задумываются о смене направления будущей профессиональной деятельности.

Следует признать, что данная проблема не может иметь единственного правильного решения.

Как решить проблему: в таких случаях лучше не спешить и хорошо все обдумать. Обычно удается найти компромиссный вариант, например, подумать о получении второго образования. Получить дополнительное образование на курсах или в колледже, освоить дополнительную или смежную специальность и т. п. – это тоже возможные варианты решения данной проблемы. Можно также поступить в магистратуру, выбрав другое направление подготовки.

Но, как правило, привыкнув к особенностям организации учебного процесса (в частности) и к студенческой жизни (в общем), студент убеждается в

правильности своего первоначального выбора профессии и избавляется от чувства разочарования.

Проблемы со здоровьем. Медики утверждают, что в начале самостоятельной жизни проблемы со здоровьем у студентов, как правило, обостряются. Стресс, который практически всегда сопровождает этот период в жизни, не способствует их решению. Оказывает свое влияние сложная экологическая ситуация, постоянная работа за компьютером, несистематическое питание. На начальном этапе обучения в вузе студенты сталкиваются с трудностями в рациональной организации собственного времени, что субъективно сопровождается ощущением усталости и состояниями утомления и переутомления.

Как решить проблему: выход здесь один – наладить режим дня, вести здоровый образ жизни, регулярно питаться, не увлекаться фастфудом, заниматься физкультурой и спортом, больше бывать на свежем воздухе, спать не менее 7 часов в сутки.

Поиск работы по специальности. Подработка на старших курсах обычно связана с будущей специальностью и помогает узнать различные нюансы будущей профессии, о которых редко рассказывают на лекциях. Но на хорошие должности и зарплаты обычно берут людей с опытом работы. Возникает замкнутый круг: на хорошее место не устроишься, потому что нет опыта, а опыт взять негде, поскольку на работу не берут.

Как решить проблему: не сдаваться и проявлять настойчивость. На квалифицированную работу часто принимают по результатам собеседования. Нужно научиться не бояться этого. Ведь после окончания вуза опыт прохождения собеседований очень пригодится. Ради получения опыта и стажа в выбранной специальности стоит соглашаться на небольшую зарплату, помня о том, что это временная мера для получения профессионального опыта.

**Выводы.** Проблем у современных студентов хватает. В целом, время учебы – это время преодоления препятствий и активного поиска себя. Каждая проблема, возникающая у студентов, есть своеобразный шанс стать сильнее и развить важные навыки самостоятельности и настойчивости.

### *Литература*

1. Горбунова, Е. В. Влияние адаптации первокурсников к университету на вероятность их отчисления из вуза (на примере студентов бакалавриата НИУ ВШЭ) / Е. В. Горбунова. – Эмпирические исследования. Universitas. – 2013. – № 2 (Том 1). – С. 59–84. – Текст : непосредственный.

2. Гречкина, Л. Ю. Вопросы профессиональной подготовки студентов современного вуза / Л. Ю. Гречкина. – Вестник Бурятского государственного университета. – 2017. – Вып. 1. – С.17–23. – Текст : непосредственный.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И КЛАССИФИКАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Головина Евгения Александровна<sup>1</sup>, Пехтерева Виктория Викторовна<sup>1</sup>,  
Луаи Мохаммед Раджаб Аль-Обайди<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Технологический институт  
г. Багдад, Ирак

*Аннотация.* На основе исследования научных трудов уточнена дефиниция «кадровая стратегия» и систематизированы ее основные составляющие. Исследованы и систематизированы теоретические подходы к классификации кадровых стратегий, очерчены их преимущества и недостатки. Дополнена классификация кадровых стратегий, что предполагает их выбор в зависимости от направления стратегического развития организации, определены механизмы их реализации.

**Ключевые слова:** кадровая стратегия, общекорпоративная стратегия, ключевые компетенции, система мотивации, классификация.

## THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION AND CLASSIFICATION OF THE PERSONNEL STRATEGY OF THE ORGANIZATION

Golovina Evgeniya<sup>1</sup>, Pekhtereva Victoria<sup>1</sup>,  
Luay Mohammed Rajab AL-Obaidi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Institute of Technology, City Baghdad, Iraq

*Abstract.* Based on the research of scientific works, the definition of «personnel strategy» is clarified and its main components are systematized. Theoretical approaches to the classification of personnel strategies are investigated and systematized, their advantages and disadvantages are outlined. The classification of personnel strategies has been supplemented, which implies their choice depending on the direction of the strategic development of the organization, and the mechanisms for their implementation have been determined.

**Keywords:** HR-strategy, corporate strategy, key competencies, motivation system, classification.

**Постановка проблемы.** Современные условия, характеризующиеся быстрыми изменениями во внешней среде, требуют новых подходов к формированию и реализации стратегий организации. При этом персонал выступает важнейшим ресурсом, который способен обеспечить достижение стратегических целей в условиях изменений и стать основой стратегического развития. Соответственно, возникает необходимость в создании эффективных механизмов управления персоналом в тесной взаимосвязи с общей стратегией, что определяет актуальность теоретических и практических исследований процессов формирования эффективной кадровой стратегии.

**Анализ исследований и публикаций.** Подходы к определению сущности и процессов формирования кадровой стратегии рассматривались такими учеными, как: Л. В. Балабанова, В. Н. Данюк, В. А. Москаленко, А. В. Потемкина и др. Авторские подходы к классификации стратегий управления персоналом представлены в трудах А. Н. Потишняк, Г. А. Селезневой, С. А. Шапиро, Л. В. Балабановой. Учеными исследованы различные факторы, влияющие на выбор типа кадровой стратегии и ее структуру. Вместе с тем, недостаточно изученными остаются вопросы сущности, основных составляющих и классификации кадровой стратегии, соответствующей особенностям хозяйственной деятельности в современных условиях.

**Цель исследования** – исследование научных подходов к определению сущности, структуры и классификации кадровой стратегии организации.

**Основные результаты исследования.** Функционирование и развитие организации в современных условиях имеет разносторонний характер, что обуславливает необходимость разработки определенного перечня взаимосвязанных стратегий различных типов и уровней, которые составляют «стратегический набор». При этом общая корпоративная стратегия определяет выбор организацией общего курса деятельности на долгосрочный период из таких альтернатив, как: развитие (предусматривает расширение объемов деятельности), стабилизация (закрепление достигнутых позиций), сокращение (отсечение непродуктивных видов деятельности и концентрация на прибыльных), реорганизация (изменение видов деятельности, формы собственности и т. д.) и ликвидация.

Основным инструментом реализации корпоративной стратегии являются функциональные и ресурсные стратегии, определяющие соответствующую ориентацию функциональных систем на привлечение и эффективное использование ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей. Кадровая стратегия организации в контексте стратегического выбора развития, по нашему мнению, является органическим сочетанием ресурсной и функциональной стратегий по управлению персоналом и иерархически подчиненной общей корпоративной стратегии.

Проведенные исследования научных трудов позволили сделать вывод, что в настоящее время нет единого подхода к определению сущности и места кадровой стратегии в «стратегическом наборе», однако все ученые указывают на определяющую роль персонала, как основной движущей силы и

конкурентном преимуществе организации в условиях стратегического развития.

Современные научные теории рассматривают работников и их ключевые компетенции как жизненно важный и уникальный ресурс, который необходимо формировать, мотивировать и развивать в соответствии со стратегическими приоритетами организации. Соответственно, правильно выбранная кадровая стратегия находится в тесной взаимосвязи с другими стратегиями организации и становится своеобразным аккумулятором синергического эффекта в его развитии, обеспечивая адаптивность стратегий между собой и к изменениям во внешней среде.

В научных трудах рассматривается много подходов к определению дефиниции «кадровая стратегия» и ее синонимов: «стратегия управления персоналом», «стратегия использование трудовых ресурсов» и другие.

В частности, Апенько С. Н. и Коньшунова А. Ю. под кадровой стратегией понимают формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом изменений, происходящих сейчас и в будущем, в ее внешней и внутренней среде, которые позволяет организации выживать, развиваться и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [1].

Авторы [2] обращают внимание, прежде всего, на практические аспекты кадровой стратегии, которые выражаются в принятии системы управленческих и организационных решений по вопросам управления кадрами, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы.

Москаленко В. О. [3], в свою очередь, считает кадровую стратегию инструментом реализации кадровой политики: «Кадровая стратегия – это система методов и средств управления персоналом, которые применяются в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики».

Рассматривая кадровую стратегию в контексте стратегического выбора организации, мы соглашаемся с мнением Шапиро С. А., который определяет кадровую стратегию как разработанные руководством организации, приоритетные, качественно определенные направления действий, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива, с учетом стратегических задач организации и ее ресурсных возможностей [4].

Таким образом, кадровая стратегия лежит на пересечении ресурсной и функциональной стратегий организации и зависит от выбранной общей, деловой и инновационной стратегий.

По результатам исследования научных трудов [1-5] определены основные составляющие кадровой стратегии организации (рис.1.).

Выбирая кадровую стратегию, руководство должно принять решение по ее содержательному наполнению и эффективному соотношению отдельных составляющих кадровой стратегии, что ложится в основу долгосрочного плана развития использования трудового потенциала. Отдельные аспекты совершенствования кадрового состава и развития работников отображаются в программах.

Подводя итог научным подходам, можно сформулировать следующее определение исследуемой дефиниции: кадровая стратегия – это система ресурсных, функциональных, экономических и социально-психологических мероприятий, организации на формирование и управление трудовым потенциалом предприятия в соответствии с поставленными целями.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровая политика, а также соответствующие ей процедуры и правила.

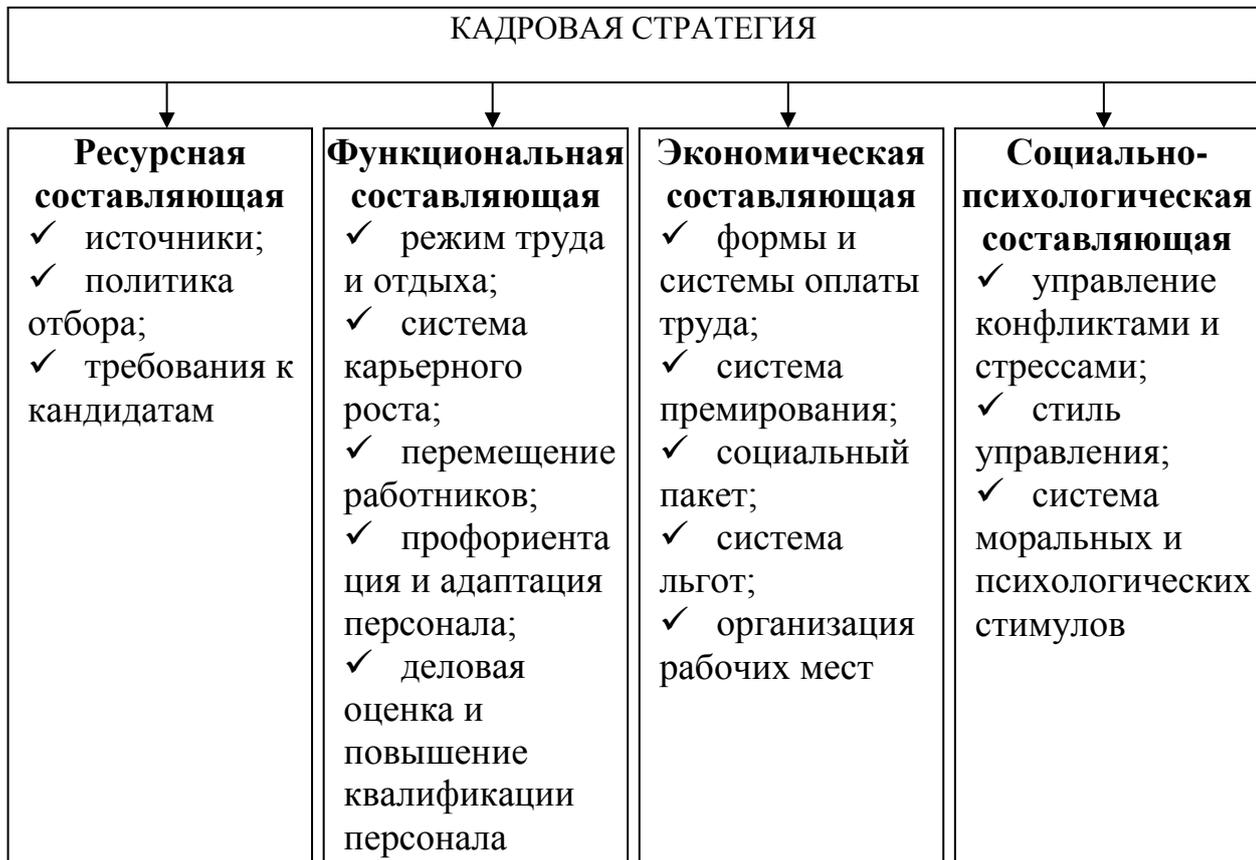


Рисунок 1 – Составляющие кадровой стратегии организации

Вместе с тем, важной задачей является выбор такого типа кадровой стратегии, наиболее полно отвечающей выбранным стратегиям развития организации в целом и нацеливающей персонал на эффективную работу в рамках установленных приоритетов. Поэтому важным аспектом формирования кадровой стратегии являются исследование альтернативных подходов к ее классификации и выбор наиболее актуальных критериев в соответствии с текущим состоянием и целями организации.

Существует ряд подходов к классификации кадровой стратегии организации, основанных на различных ключевых элементах. Исследование научных трудов позволило выделить классификационные признаки кадровых стратегий (табл. 1).

Таблица 1 – Подходы к классификации кадровой стратегии организации

Название подхода	Классификационные признаки
1. Проблемно-целевой	– стратегия предпринимательства; – стратегия динамического роста; – стратегия прибыли; – стратегия ликвидации; – стратегия изменения курса организации
2. Подход, основанный на взаимодействии сотрудника и организации	– потребителя стратегия; – партнерская стратегия; – идентификационная стратегия; – идеалистическая стратегия
3. Подход с позиций жизненного цикла	– стратегия на стадии зарождения организации; – стратегия на стадии развития организации; – стратегия на стадии зрелости; – стратегия на стадии старения
4. Маркетинговый подход	– наступательная; – наступательно-оборонительная (стратегия стабилизации); – оборонительная (стратегия выживания)
5. Подход с позиций кадровой политики	– активная; – пассивная; – реактивная; – превентивная

Исследования основных методов классификации кадровых стратегий позволяют сделать вывод, что ученые обращают внимание на различные аспекты управления персоналом. В частности, можно выделить следующие факторы, которые лежат в основе классификационных признаков: содержание стратегических целей организации, особенности кадровой политики, уровень трудового потенциала работников, стадия жизненного цикла организации и особенности маркетинговой политики.

Каждый из взглядов дополняет другие, а многомерность подходов позволяет организации сделать выбор стратегии по нескольким критериям, которые наиболее полно соответствуют стратегической позиции и состоянию производственного потенциала организации.

В процессе исследования установлено, что кадровая стратегия организации является одним из наиболее весомых инструментов реализации общекорпоративной стратегии. Каждая общая стратегия предполагает четкие различия по отношению к системе формирования и использования потенциала организации, важной частью которого является именно кадровый потенциал. Поэтому, считаем целесообразным дополнить классификацию кадровых стратегий признаком зависимости от общей стратегии организации:

1. Стратегия развития, предусматривающая расширение объемов деятельности организации и рост ее потенциала. Выбирая стратегию развития, организация нуждается в увеличении численности работников и повышении их качественных признаков. Ресурсная составляющая данной стратегии направлена на формирование системы эффективного подбора и отбора кадров. Ключевыми компетенциями являются ориентация на результат и развитие профессиональных качеств. Функциональная составляющая стратегии

характеризуется активным подходом к адаптации, обучению и развитию. Расширение сферы деятельности дает возможности развитию системы карьерного роста. Материальное стимулирование направлено на вознаграждение индивидуальных результатов, преобладает сдельная и сдельно-прогрессивная система платы труда. Эффективность работы трудового коллектива в целом стимулируется за счет системы премирования. Стратегия развития также предполагает долгосрочное закрепление работников в организации, стимулирующем развитие системы социального обеспечения.

2. Стратегия стабилизации направлена на защиту рынка и сохранение достигнутых результатов в долгосрочной перспективе. Защита имеющейся доли рынка при этом, как правило, предполагает повышение качества, снижение затрат, усовершенствование маркетинговой деятельности. Ресурсная стратегия направлена на эффективное использование имеющегося потенциала и повышение производительности труда. Наем работников осуществляется с использованием стандартных процедур и правил, при этом отбираются только те специалисты, в компетенциях которых заинтересована организация на данный период. Функциональная составляющая управления персоналом ориентируется на бюрократические процедуры, правила и жесткий контроль. Мотивация работников осуществляется по стандартным процедурам, преобладает простая почасовая и сдельная оплата труда. Система премирования существует, однако нет четкой привязки к конечным результатам деятельности организации.

3. Стратегия реорганизации – это стратегия кардинальных изменений в деятельности организации, которые могут касаться как изменения вида деятельности или рынка, так и кардинальных изменений в корпоративной культуре. Данная стратегия требует набора молодых специалистов, способных и желающих меняться и быстро развиваться. Ключевыми компетенциями при отборе кандидатов являются инициативность, креативность, ориентация на результат и умение учиться. Функциональная составляющая направляется на формирование рабочих групп и расширение профессиональных способностей. Мотивационная система предусматривает стимулирование по индивидуальным результатам и результатам командной работы. Широко используется мотивация целями и нетрадиционные системы компенсации. Весомую роль уделяют социально-психологическим методам управления. Карьерная стратегия предполагает возможности стремительного карьерного роста.

4. Стратегия сокращения требует более традиционного подхода к управлению персоналом. В таких условиях не проводится наем новых работников. Ресурсная стратегия направлена на выбор элементов численной или функциональной адаптации. Функциональная стратегия предполагает перемещение работников в соответствии с потребностями и условиями сокращения отдельных должностей или подразделений. Экономическая мотивация ограничена в связи с потребностью сокращения расходов. Вознаграждение работников осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирование не используется. Для оценки работников используются критерии, разработанные с

учетом необходимости сокращения ряда направлений деятельности, при этом отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания оставшихся объемов деятельности. Со временем данная стратегия приводит к ликвидации организации, или реорганизации, предусматривающей запуск соответствующих кадровых механизмов.

5. Комбинация стратегий используется в условиях диверсифицированной деятельности организации, когда для каждого направления планируются разные направления развития. Кадровая стратегия в таких случаях базируется на использовании рычагов воздействия, характерных для различных стратегий на тех участках, где это необходимо.

Таким образом, приведенная классификация кадровых стратегий дополняет существующие и дает возможность руководителям выбирать наиболее актуальные рычаги управления персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации на долгосрочную перспективу.

**Выводы.** Эффективная кадровая стратегия является одной из движущих сил стратегического развития организации, поскольку персонал рассматривается как наиболее действенный капитал в условиях рыночной экономики. Установлено, что кадровая стратегия представляет собой систему ресурсных, функциональных, экономических и социально-психологических мероприятий, направленных на формирование и управление трудовым потенциалом организации в соответствии с поставленными целями. Дополненная классификация кадровых стратегий в контексте выбранной общекорпоративной стратегии позволит систематизировать рычаги и управление персоналом в направлении достижения долгосрочных целей организации.

Анализ научных подходов, рассмотренных в статье, позволил уточнить дефиницию «кадровая стратегия», систематизировать ее составляющие и развить подходы к классификации. Дальнейший научный поиск будет направлен на исследование методов формирования кадровой стратегии, как составляющей «стратегического набора» организации.

### *Литература*

1. Апенько, С. Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций : монография / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова ; Федеральное агентство по образованию, Омский гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2007. – 291 с. – Текст : непосредственный.

2. Вашлаев, А. Д. Механизм подбора кадровой стратегии с учетом глобальной корпоративной стратегии промышленного предприятия / А. Д. Вашлаев, П. А. Дроговоз // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 6 (143). – С. 1343-1348. – Текст : непосредственный.

3. Москаленко, В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах / В. О. Москаленко // Агросвіт. – 2009. – № 14. – С. 23-27. – Текст : непосредственный.

4. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами : справочник руководителя / С.А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2007. – 314 с. – Текст : непосредственный.

5. Головина, Е. А. Особенности реализации кадровых стратегий в эпоху экономики знаний / Е. А. Головина, В. В. Пехтерева, И. М. Савицкая // Актуальные вопросы экономики и управления : теоретические и прикладные аспекты : материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ», Донецк, 2023. – С. 199-205. – Текст : непосредственный.

УДК 331

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ ЭКОНОМИКИ ТРУДА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

**Гревцева Вероника Сергеевна**

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение  
«Школа № 125 г. Донецка»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* В статье обоснована важность применения принципов экономики труда в системе экономики. Описываются принципы, которые помогут решить проблему рынка труда, а также роль, которую государство играет в этом процессе. Статья подчеркивает, что труд имеет большое значение в жизни граждан и влияет здоровье людей.

*Ключевые слова:* труд, общество, рынок труда, административные методы, экономические методы, регулирование.

## RESEARCH OF PROBLEMS OF LABOR ECONOMICS: THEORETICAL ASPECT

**Grevtseva Veronika**

Municipal Budgetary Educational Institution  
«School № 125 of Donetsk  
Donetsk, Donetsk People's Republic

*Abstract:* The article substantiates the importance of applying the principles of labor economics in the economic system. The principles that will help solve the problem of the labor market are described, as well as the role that the state plays in this process. The article emphasizes that work is of great importance in the lives of citizens and affects people's health.

*Keywords:* labor, society, labor market, administrative methods, economic methods, regulation.

**Постановка проблемы.** Труд является сложным социально-

экономическим явлением. Практически нет никакой экономической проблемы в любой сфере человеческой деятельности, которая не была бы связана с трудом и потребностями человека. Поэтому трудовая деятельность человека, направленная на преобразование всех сфер жизни общества, занимает особое место в системе экономических и социальных ценностей.

**Цель исследования** – выявить современные проблемы экономики труда.

**Основные результаты исследования.** Труд является неотъемлемой частью нашей жизни и важен для нашего развития и благополучия. Трудовая деятельность обеспечивает нашу материальную поддержку и самореализацию, но также может оказывать негативное влияние на здоровье, поэтому важно достигать баланса между работой и личной жизнью. Труд играет ключевую роль в экономическом развитии общества, так как создает товары и услуги. Однако существуют проблемы на рынке труда, такие как неравенство, безработица и социальные проблемы, которые нужно решать для более справедливого и эффективного функционирования рынка труда. Образование и профессиональная подготовка становятся все важнее, чтобы быть конкурентоспособным. Рынок труда также вызывает появление новых профессий и изменение старых, поэтому необходимо быть адаптивным и готовым к обучению новым навыкам. Гендерное неравенство также является проблемой, требующей равных возможностей для всех. Гибкая занятость и удаленная работа становятся все популярнее, но могут вызывать проблемы. Государство играет важную роль в регулировании и защите прав работников. Итак, работа имеет значительное влияние на жизнь и развитие общества, и существуют проблемы, которые нужно решать.

#### 1. Значение труда в нашей жизни.

Труд является одной из основных составляющих нашего личного и социального развития. Он не только позволяет нам обеспечить себя материально, но и является источником самореализации и социального признания. Регулярное занятие работой дает нам чувство ценности и важности в обществе.

#### 2. Влияние труда на наше здоровье и благополучие.

Наша работа может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на наше здоровье и благополучие. Регулярное занятие трудом может способствовать развитию профессиональных навыков, повышению самооценки и уровня счастья. Однако, если работа связана с постоянным стрессом, перегрузкой или недостатком равновесия между работой и личной жизнью, она может нанести вред нашему физическому и психическому здоровью. (см.рис.1)

#### 3. Труд и экономическое развитие.

Труд играет ключевую роль в экономическом развитии общества. Работники являются производственным капиталом и источником создания товаров и услуг. Чем квалифицированнее и продуктивнее рабочая сила, тем больше вклад она вносит в развитие экономики и повышение общественного уровня жизни.

#### 4. Проблемы рынка труда.

На рынке труда возникают различные проблемы, влияющие на его

эффективность и справедливость. Некоторые из них включают неравенство в оплате труда, безработицу, несоответствие требованиям работодателей и определенные социальные проблемы, связанные с работой.

#### 5. Важность образования и профессиональной подготовки.

В современном мире быстрых изменений и продвижения технологий, необходимо иметь соответствующее образование и профессиональную подготовку, чтобы быть конкурентоспособным на рынке труда. Образование позволяет нам развиваться и адаптироваться к изменениям на рабочем месте.

#### 6. Труд как источник социальной мобильности.

Труд является одним из ключевых факторов социальной мобильности. Работа позволяет нам подняться по социальной лестнице и улучшить наш статус и уровень жизни. Вместе с тем, наличие неравенства в доступе к работе и возможностям карьерного роста может ограничивать социальную мобильность.

#### 7. Влияние технологических изменений на рынок труда.

Развитие технологий и автоматизация процессов оказывают существенное влияние на рынок труда. Некоторые профессии исчезают, в то время как другие появляются. Важно иметь адаптивность и готовность обучаться новым навыкам, чтобы быть востребованным на рынке труда в будущем.

#### 8. Гендерное неравенство на рынке труда.

Гендерное неравенство является серьезной проблемой на рынке труда. Женщины сталкиваются с дискриминацией в оплате труда, ограничениями в карьерном росте и доступе к определенным профессиям. Важно принимать меры для создания равных возможностей на рабочем месте независимо от пола.

#### 9. Гибкая занятость и удаленная работа.

С развитием современных технологий все больше людей предпочитают работать удаленно или иметь гибкий график работы. Это позволяет им совмещать работу и личные обязанности, а также дает больше свободы и самостоятельности. Однако, гибкая занятость также может означать нестабильные доходы и проблемы с организацией рабочего времени. Удаленная работа и гибкий график дают возможность сотрудникам планировать свое время и работать в удобные для них условия. Это позволяет им сохранить баланс между профессиональными и личными делами. Кроме того, работодатели могут предоставить своим сотрудникам преимущества, связанные с удаленной работой, такие как частичное оплачиваемое время в домашних условиях или дополнительное оплачиваемое отпускное время. Удаленная работа и гибкий график позволяют сотрудникам экономить время, не тратя его на дорогу на работу, и сосредоточиться на производственных задачах. Кроме того, предоставление удаленной работы и гибких графиков может повысить производительность сотрудников, а также улучшить их мотивацию.

#### 10. Роль государства в регулировании рынка труда.

Государство играет важную роль в регулировании рынка труда. Оно разрабатывает законодательство, защищающее права работников, организует

систему социального обеспечения и поддержки безработных. Государственные программы помогают сглаживать неравенства на рынке труда и обеспечивать социальную справедливость.

Приведем факторы, влияющие на здоровье и благополучие граждан. Среди факторов, влияющих на здоровье человека, ведущее место занимают физические, духовные и социальные. Духовные факторы также являются важными компонентами здоровья и благополучия. Социальные факторы также значительно влияют на здоровье и благополучие каждого из нас. Среди физических факторов наиболее важными являются наследственность и состояние окружающей среды.

Основные направления государственного регулирования рынка труда, над которыми работают власти: увеличение доходов малоимущих граждан; создание условий для воспроизводства рабочей силы; разработка мер для ослабления социальной напряженности; содействие в трудоустройстве льготных категорий граждан.

В табл. 1 приведены административные и экономические методы, оказывающие регулирующее воздействие на рынок.

Таблица 1 – Регулирование рынка

Прямое регулирование рынка	Косвенное регулирование рынка
Административные методы	Экономические методы
Законы государства	Денежно-кредитная (монетарная) политика
Развитие государственного сектора	
Расширение государственных заказов	Бюджетно-налоговая (фискальная) политика
Лицензирование отдельных видов деятельности	

**Выводы.** Труд имеет огромное значение в жизни каждого человека и для развития общества в целом. Труд предоставляет нам возможность обеспечивать себя и своих близких, реализовываться профессионально, влиять на экономическое развитие и социальную мобильность. Однако, трудовая деятельность также может иметь негативные последствия, если она связана с неравенством, стрессом или несоответствием рабочим условиям. Важно стремиться к созданию более справедливого и благоприятного рынка труда, где все люди имеют равные возможности и уважение.

### *Литература*

1. Дубровин, И. А. Экономика труда : учебник / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. – М. : Дашков и К, 2017. – 232 с. – Текст : непосредственный.
2. Остапенко, Ю. М. Экономика труда : учебное пособие / Ю. М. Остапенко. – М. : ИЦ РИОР, 2018. – 160 с. – Текст : непосредственный.
3. Озерникова, Т. Г. О развитии предмета экономики труда / Т. Г. Озерникова // Известия ИГЭА. – 2011. – № 5 (79). – С. 191–196. – Текст : непосредственный.

## РОЛИ В КОМАНДЕ И САМООЦЕНКА ПРЕДПОЧИТАЕМЫХ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ

Гужина Галина Николаевна<sup>1</sup>, Гужина Екатерина Александровна<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет», г. Орехово-Зуево, Россия

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва, Россия

*Аннотация:* в статье определена ценность ролевой принадлежности при организации командной работы. Предложены методы командообразования и распределения ролей, а также различные мероприятия тимбилдинга, которые в свою очередь направлены на подавления внутренних конфликтов команды и укрепления командного духа. Акцентируется внимание на том, что необходимо учитывать предпочитаемые роли членов коллектива в зависимости от их возможностей и качеств. Предложены основополагающие типы ролевого распределения в группе.

*Ключевые слова:* команда, ролевая принадлежность, эффективность труда, коллективная работа.

## TEAM ROLES AND SELF-ASSESSMENT OF PREFERRED TEAM ROLES

Guzhina Galina<sup>1</sup>, Guzhina Ekaterina<sup>2</sup>

<sup>1</sup>State Educational Institution of Higher Education, Moscow Region, «State University of Humanities and Technology», Orekhovo-Zuevo, Russia

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation», Moscow, Russia

*Annotation:* This article defines the value of role-based membership in organizing teamwork. Methods of team formation and distribution of roles, as well as various team building activities are proposed, which in turn are aimed at suppressing internal conflicts of the team and strengthening the team spirit. Attention is paid to the fact that it is necessary to take into account the preferred roles of team members depending on their capabilities and qualities. Fundamental types of role distribution in a group are proposed.

*Key words:* team, role-playing affiliation, labor efficiency, collective work.

**Постановка проблемы.** Основопологающая задача формирования и объединения группы – добиться тесного и продуктивного сотрудничества всех ее членов совместно, а не каждого в индивидуальном порядке. Все цели должны решаться коллективно. Разнообразные навыки и поведения личности должны быть грамотно отрегулированы для достижения максимальной работоспособности отдельных сотрудников и для выполнения ими общих целей и поставленных задач.

**Анализ исследований и публикаций.** Значительный вклад в исследование вопросов и проблем внутригрупповой роли и эффективности команды внесли такие ученые, как Белбин Р., Графский М., Крюгер В., Мескон М., Альберт М., Шепелева Л. и другие авторы.

**Цель исследования** – изучить принципы формирования ролевого состава команды на индивидуальном, групповом и общеорганизационном уровнях, определить ценность ролевой принадлежности при организации командной работы. Предложить методы командообразования и распределения ролей, а также мероприятия тимбилдинга, направленные на подавление внутренних конфликтов команды и укрепления командного духа.

**Основные результаты исследования.** Каждая роль участника характеризует, как он или она поведет себя в различных ситуациях, вносит свой вклад и взаимодействует с другими членами коллектива, это можно увидеть на трудовом месте или на общей работоспособности группы.

Это говорит о важности баланса в команде. Когда каждый участник может применять свои сильные стороны, команда может достичь максимальной эффективности. Контрольные задачи и оценки сотрудников могут помочь выявить эти сильные стороны и распределить обязанности соответственно.

Однако, если в команде слишком много участников с идентичными сильными способностями, это может привести к конфликтам и недостаткам. Например, если в команде все способны лишь к умственной деятельности, и не хватает участников, способных и готовых к действиям, то идеи могут быть много, но их реализации может не произойти.

Поэтому, важно создавать команду с разнообразными навыками и способностями. Участники команды должны быть и способными к действиям, и способными к умственному анализу, чтобы достичь сбалансированной работы и достижения целей команды [1].

Исходя из того, что часто существуют весьма весомые проблемы с взаимодействием сотрудников в коллективе, предлагаем применять различные методы командообразования и распределения ролей, а также различные мероприятия тимбилдинга, которые в свою очередь направлены на подавления внутренних конфликтов команды и укрепления командного духа.

Приведем несколько методов командообразования, распределения ролей и налаживание взаимоотношений внутри коллектива.

#### 1. Метод целеполагания.

Помогает команде понять, какую групповую задачу нужно избрать и разрешить. Для помощи группе практикуются обращения к услугам консультанта. Задачи ставят или общие стратегические, или специфические,

относящиеся к какой-то единой деятельности, например, преумножить продажи или повысить выпуск продукции.

## 2. Интерперсональный, или межличностный подход.

Сосредоточен на усовершенствовании взаимоотношений между всеми членами коллектива. Основывается на осмыслении, что межличностная компетентность продлевает срок существования группы. Основополагающая цель метода – сформировать уважение и доверие, поощрять взаимовыручку, повысить коммуникационный уровень.

## 3. Ролевой метод.

Для его осуществления проводят беседу внутри коллектива. Обозначают роль каждого сотрудника. Они могут даже пересекаться или частично дополняться друг другом. Для его осуществления проводят беседу внутри коллектива. Исходя из результатов дискуссии корректируют коллективное поведение или личностное восприятие своей роли в группе [2].

Если использовать хоть один из вышеперечисленных методов, то можно построить продуктивную и сплоченную команду. Однако есть нюансы, на которые особенно стоит обратить свое внимание руководителю коллектива. Полностью искоренить недочеты команды никогда нельзя, но неправильные действия могут привести к ошибке самого командообразования, что приведет к ухудшению работоспособности команды.

Разберем несколько таких ошибок, которые могут привести к возможному разладу внутри коллектива.

### 1. Отсутствие руководителя.

Часто руководитель считает, что команда – это хорошо, но вот сам принимать участие в ее становлении не считает своей непосредственной обязанностью. Руководитель может оправдывать себя сильной занятостью. Коллектив в таких условиях действительно сформируется самостоятельно, вот только направлена она будет против начальства. Руководитель не должен отдаляться от коллектива и считать себя отдельной его ячейкой, а напротив тесно сотрудничать и участвовать в его жизни.

### 2. Несоблюдение личных границ сотрудников.

Не стоит смешивать и путать понятия «дружба» и «команда». Работа – это труд, и выстраивание дружественных взаимоотношений не должно быть недобровольным. Не стоит принудительно призывать «дружить» членов коллектива, при этом вторгаясь в их личное пространство.

### 3. Использование идеи командообразования без предоставления сотрудникам каких-либо выгод от нее.

Такая ситуация может привести к тому, что участники и будут поддерживать различного рода мероприятия. Но как только появится более выгодное предложение, группа сразу же им заинтересуется [8].

### 4. Много идей и разговоров, но работа движется слабо.

Вроде бы внутри коллектива все готовы к работе. Но все время что-то препятствует, и есть уйма недоделанных вещей.

### 5. Нет идей, ступор при проблемах и затруднениях [3].

Обстановка, когда обыкновенные задачи отлично решаются, а в моменте

затруднений от чего-то наступает ступор. Например, для разрешения какой-либо проблемы используется одно и то же средство ее решение, которое в конечном случае не срабатывает. Также, существуют трудности с производительностью в базе данных, ее все время оптимизируют, но результатов это не дает.

5. Реализация сложных идей не продвигает к результату.

Случается и так, что мысли есть, но они трудные. В этом случае коллектив либо не продвигается к результату, либо приостанавливается где-то на полпути. Это происходит, когда есть мощный генератор, изобретающий новые сложные идеи, и которые моментально идут в разработку. Но затем обнаруживается, например, что идею, которую он придумал, 100% проблем не решает, и даже 50 % решает с трудом. Он её усложняет, но все равно начинается ступор [9].

Стоит учитывать предпочитаемые роли членов коллектива в зависимости от их возможностей и качеств, также уделяя внимание и тому, что они могут оказаться «новичками» в той или иной сфере деятельности. Именно поэтому к ним также ставится сотрудник, который давно закрепил за собой звание знающего работника и сможет обучить «новичка». От правильного или неправильного распоряжения ролями зависит работоспособность всего коллектива и отдельно каждого сотрудника [4].

В любой команде появляется неформальное разделение между членами группы ролевых обязанностей для решения всевозможных ситуаций. Обозначим три основополагающих типа ролевого разделения в команде, в соответствии с тремя вариациями наиболее специфических и значимых ситуаций. Успешно созданная или непроизвольно зародившаяся команда обладает высоким уровнем доверия между ее членами, что способствует более эффективному решению задач и достижению поставленных целей. Каждый член команды признается и ценится за свои профессиональные навыки и вклад в общий результат [10].

Взаимодействие команды не ограничивается только рабочими моментами. Она обладает сильными взаимоотношениями за пределами рабочего процесса, что создает дополнительные возможности для обмена опытом и роста как профессионалов [5].

Высокая квалификация членов команды позволяет более эффективно решать задачи и реагировать на изменения внешних условий. Команда способна быстро адаптироваться к новым условиям и находить оптимальные решения. Кроме того, сплоченный коллектив имеет единое понимание ценностей и целей, что создает единство в направлении развития и достижения успеха. Все члены команды работают на общий результат и стремятся к его достижению, что делает их более конкурентоспособными на рынке.

В целом, успешная команда – это результат не только профессиональных навыков ее членов, но и взаимного уважения, понимания и сотрудничества. Такая команда способна достичь высоких показателей и эффективности в работе, благодаря чему может быть ключевым фактором успеха организации.

Осознание своего места и роли в коллективе помогает отбрасывать все свои

слабые стороны на второй план и избавляться от них, а также выдвигать сильные и развивать их потенциал. Суть распределения ролей заключается в упрощении трудового процесса, что в свою очередь позволяет участникам коллектива выполнять свою работу быстрее и эффективнее [6]. Вследствие удачного попадания в распределение ролей и согласованности всех вышеперечисленных факторов, на выходе получится высококлассный и продуктивный рабочий механизм, выполняющий свою функцию на все сто процентов. Отталкиваясь от вышесказанного, можно выявить непосредственный принцип организации рабочих процессов в команде, таких как: анализ производственных коллективов, эксперименты с личными составами для нахождения лучшего сочетания работников и изучение психологических, командных и личностных качеств отдельных сотрудников. Создать полноценную, рабочую и что самое главное эффективную команду специалистов-именно к такому результату и стремиться каждый руководитель [11].

Таким образом, три основополагающих типа ролевого распределения в группе:

1) профессиональная деятельность – ролевые обязанности определяются в соответствии с местом каждого члена команды в технологическом цикле основополагающей профессиональной деятельности;

2) взаимодействие с внешней средой – ролевые обязанности определяются на основе личностных оценок каждого члена команды со стороны остальных участников группы;

3) решение сложных проблем – ролевые обязанности определяются неформально и указываются каждым членом команды в соответствии с их индивидуальными возможностями [7];

В зависимости от внешних и внутренних факторов производительность коллектива может колебаться. Она может быть стабильной, на уровне, а также и ниже среднего уровня [8].

**Выводы.** Человек должен отчетливо понимать и выполнять свою роль с определенной задачей и работать эффективно для группы. Это гарантирует общую мотивацию членам группы работать совместно и результативно. Командная работа принуждает приглядываться к особенностям друг друга и учиться подстраиваться под группу. В то время как, изменяются взаимоотношения внутри коллектива, поведение каждого его члена, меняется тем самым и производительность. Исходя из вышесказанного, работа в команде невозможна без организации и сотрудничества. Чтобы команды работали максимально продуктивно, у каждого участника должна быть определённая роль, соответствующая его сильным и слабым сторонам, и каждая из ролей должна поддерживать эти слабые стороны, чтобы сохранять баланс в коллективе.

### *Литература*

1. Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов / И. Л. Авдеева, Ю. Е. Александрович, Л. Л. Алехина [и др.] ; Под общ. редакцией Н. А. Лытневой. – Орёл :

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. – 324 с. – Текст : непосредственный.

2. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти / И. Л. Авдеева, П. И. Ананченкова, Ю. Ф. Аношина [и др.]. – Орел : Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. – 360 с. – Текст : непосредственный.

3. Гужина, Г. Н. Основы управления персоналом современных компаний / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 07 ноября 2022 года / отв. редактор А. В. Ярошенко. – Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 59–64. – Текст : непосредственный.

4. Гужина, Г. Н. Преимущества и недостатки применения различных методов разработки управленческих решений / Г. Н. Гужина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17. – № 6. – С. 172–189. – Текст : непосредственный.

5. Гужина, Г. Н. Система кадрового планирования персонала / Г. Н. Гужина, В. Г. Ежкова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 4. – С. 71–82. – Текст : непосредственный.

6. Гужина, Г. Н. Этика бизнеса / Г. Н. Гужина, Р. Г. Мумладзе, А. А. Гужин. – Москва : Русайнс, 2016. – 228 с. – Текст : непосредственный.

7. Карпова, О. О. Делегирование как эффективный метод управления персоналом / О. О. Карпова, Г. Н. Гужина // Студенческая наука Подмосковью : Материалы Международной научной конференции молодых ученых, Орехово - Зуево, 05–06 апреля 2018 года. – Орехово-Зуево : Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. – С. 238–241. – Текст : непосредственный.

8. Мумладзе, Р. Г. Экономика и социология труда : учебник / Р. Г. Мумладзе, Г. Н. Гужина. – Москва : КноРус, 2011. – 326 с. – Текст : непосредственный.

9. Николаев, А. Ю. Групповая динамика и мотивация в современных организациях / А. Ю. Николаев, Г. Н. Гужина // Студенческая наука Подмосковью : материалы Международной научной конференции молодых ученых, Орехово-Зуево, 25–26 апреля 2017 года. – Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2017. – С. 471–474. – Текст : непосредственный.

10. Пярых, А. Г. Актуальные проблемы социально-трудовых отношений / А. Г. Пярых, Г. Н. Гужина // Студенческая наука Подмосковью : Материалы Международной научной конференции молодых ученых, Орехово-Зуево, 05–06 апреля 2018 года. – Орехово - Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2018. – С. 459–462. – Текст : непосредственный.

11. Современные теории менеджмента / Е. В. Петрухина, А. А. Гужин, Г. Н. Гужина [и др.]. – Орёл : Научное обозрение, 2014. – 110 с. – Текст : непосредственный.

## СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИТИЧЕСКИХ ОЦЕНОК В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Давыдова Лариса Александровна, Дариенко Оксана Леонидовна,  
Руднева Елена Юрьевна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье рассмотрены сущность, структурные элементы и роль HR-аналитики в системе управления бизнес процессами в организации. Раскрыты основные инструменты и подходы к осуществлению аналитических оценок в сфере управления персоналом. Исследована степень интеграции отдельных направлений HR-аналитики в деятельность организаций.*

***Ключевые слова:** HR-аналитика, управление, метрики, оценка, Big-data, человеческие ресурсы, HR-процессы, управленческие решения.*

## MODERN TOOLS OF ANALYTICAL ASSESSMENTS IN THE FIELD OF PERSONNEL MANAGEMENT ORGANIZATION

**Davydova Larisa, Darienko Oksana, Rudneva Elena**

Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article considers the essence, structural elements and the role of HR-analytics in the business process management system in the organization. The main tools and approaches to the implementation of analytical assessments in the field of personnel management are disclosed. The degree of integration of individual areas of HR-analytics into the activities of organizations is investigated.*

***Keywords:** HR-analytics, management, metrics, evaluation, Big-data, human resources, HR-processes, management solutions.*

***Постановка проблемы.** Современное социально-экономическое развитие формирует новые вызовы и требования к бизнес-процессам, выводя на первый план человеческие ресурсы в качестве основного капитала обеспечения устойчивого развития организации. Поиск и привлечение новых талантов, формирование команды, увеличение лояльности и производительности персонала – все это является определенным индикатором успешного развития хозяйствующего субъекта. Наличие постоянной системы сбора, оценки и анализа HR-показателей создает возможности для принятия взвешенных*

управленческих решений, учитывающих не только финансовые потоки, конкурентную борьбу и расширение физических фондов, но и эффективность деятельности персонала на пути создания и продуцирования новых креативных идей и технологий, способных минимизировать материальные затраты и совершить прорыв в развитии организации. В этой связи интеграция принципов HR-аналитики в практическую деятельность организаций является актуальной задачей.

**Анализ исследований и публикаций.** Исследованию основных подходов аналитики бизнес-процессов и их роли в принятии эффективных управленческих решений уделено большое внимание отечественных и зарубежных ученых и практиков. К изучению практических вопросов управления персоналом предприятия и особенностей использования аналитических методов в этой сфере в своих работах обращались такие исследователи, как: Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт, Д. Торрингтон, А. Я. Кибанова, Д. А. Петрусева и другие. Однако, до сих пор недостаточно исследованными остаются вопросы построения и практического использования инструментов HR-аналитики в процессе принятия управленческих решений.

**Цель исследования** – исследование содержания, структуры основных этапов функционирования и перспектив использования инструментов HR-аналитики в системе управления персоналом современной организации.

**Основные результаты исследования.** Переход глобальной экономики на новый тип экономических отношений (развитие новой экономики), окончательное укоренение в обществе основных положений теории человеческого капитала поставили на первое место человека и его способности в качестве ключевого ресурса в обеспечении эффективного функционирования организации. Именно этот период можно считать началом зарождения отдельных инструментов HR-аналитики. Среди первых объектов HR-анализа можно выделить: анализ подходов к подбору персонала с учетом показателей ее эффективности, оценку необходимости внедрения процедур развития персонала, управление производительностью персонала, комплексное планирование потребностей в талантах и т. д. Сегодня в ведущих мировых компаниях так называемая «аналитика талантов» считается основным драйвером бизнеса.

Устоявшимся определением категории HR-аналитика в современном мире является сбор, обработка, нормализация и анализ данных в сфере HR, с целью определения наиболее перспективных возможностей влияния на эффективность бизнес-процессов, анализа глубинных причин выявленных проблем и поиска возможностей для их преодоления и внедрения новых управленческих решений [1].

Ключевыми функциями и задачами HR-аналитики в обеспечении бизнес-процессов являются:

- использование различных данных для прогнозирования того, какие процессы управления персоналом могут способствовать повышению производительности;
- оптимизация расходов на персонал – повышение эффективности

персонала, оптимизация операционных расходов и идентификация возможностей для расширения спектра использования человеческих ресурсов;

- стратегическое планирование человеческих ресурсов, оценка качества набора персонала в контексте формирования команды и доступа к ключевым талантам в отрасли;

- определение эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия и перспектив привлечения новых талантов в компанию;

- создание системы удержания талантов на предприятии;

- формирование систем оценки персонала предприятия;

- оценка взаимосвязи психологического климата и бизнес-процессов в организации.

В целом перечень функций и задач HR-аналитики может быть изменен в зависимости от уровня развития аналитики и информационной безопасности в организации, стратегических целей и текущих задач, стоящих перед ней в текущей и будущей перспективах.

Говоря о зрелой системе HR-аналитики, как о процессе функционального исследования компании, его можно разделить на четыре этапа, которые характеризуются специфическими задачами, инструментами и методами их реализации (табл. 1).

Таблица 1 – Этапы, задачи и технологии обеспечения функционирования системы HR-аналитики в организации

Этап процесса HR-аналитики	Задачи этапа	Инструменты и технологии
1	2	3
Сбор и обобщение HR и бизнес информации	определение информационных источников для анализа; формирование принципов и подходов сбора и обобщения информации; определение ключевых HR-метрик; формирование базы аналитических показателей в сфере HR, соответствующей целям организации; проверка качества и релевантности полученной информации; отсеивание и ранжирование показателей по уровню важности; создание интегрированной системы BigData в организации	– Microsoft Excel; – NoSQL; – MapReduce; – Hadoop; – R; – аппаратные решения; – аналитические компетенции
Оценка и анализ HR-показателей	определение общих тенденций в организации; выявление ключевых проблем и пробелов в сфере управления талантами; анализ глубинных причин выявленных проблем; осуществление сравнительной оценки HR-показателей с другими показателями деятельности организации и с показателями развития конкурентов; определение закономерностей и связей между показателями экономического и человеческого развития в организации; выяснение точек бифуркационных изменений	– Microsoft Excel – PowerBi – SPSS – SAS – R – аналитические компетенции

Продолжение таблицы 1.

1	2	3
Принятие управленческого решения	визуализация аналитических материалов; построение инсайтов; определение наиболее перспективных возможностей влияния на эффективность бизнес-процессов; принятие управленческих решений и внедрение изменений	– BAS – SAS – R – управленческие компетенции и опыт
Прогнозирование и обратная связь	оценка результатов принятых управленческих решений; прогнозирование HR-метрик; определение стратегических HR-целей и внесение их в общую стратегию организации; оценка эффективности деятельности команды HR-аналитиков	– Microsoft Excel – SPSS – SAS – R – управленческие компетенции

Первый этап – сбор и обобщение HR и бизнес информации – предусматривает осуществление подготовительной работы аналитиками в направлении определения основных информационных источников исследования, формирование подходов и принципов оценки, поиске, отсеивании и обобщении информации, чаще всего с использованием современных технологий и подходов. Формирование и определение основных HR-метрик, которые целесообразно использовать в определенной организации.

Основными источниками информации для осуществления процедуры HR-аналитики выступают: статистическая информация организации (отчеты, результаты внутренней оценки, структура персонала и т. д.); данные социологических исследований и наблюдений в организации; данные официальной статистики и показатели действия других организаций; информация социальных сетей; проверенная инсайдерская информация о конкурентах; мировые и национальные исследования и практики.

При имеющемся уровне развития информационных технологий в мире, наиболее распространенным инструментом сбора и обобщения информации является технология BigData – это наборы информации (как структурированной, так и неструктурированной) больших размеров, которые предусматривают специальные подходы их обработки и хранения с использованием информационно-технологических систем, с помощью которых можно свести к минимуму участие человека в процессах сбора, обработки и сохранения необходимых данных [2]. Сегодня наиболее распространенными из них являются NoSQL, MapReduce, Hadoop, R, Microsoft Excel и другие аппаратные решения.

Также, на первом этапе осуществляется и определение ключевых информационных единиц, которые будут в дальнейшем использоваться в процессе оценки. В HR-аналитике, это HR-метрики, которые представляют собой меру, позволяющую получить численное значение некоторого свойства системы или его спецификаций, для того, чтобы понимать в какой степени ее компоненты или процесс соответствуют установленным нормам.

Условно все имеющиеся HR-метрики можно разделить на следующие

группы:

- рекрутинговые метрики (средний срок закрытия вакансий, время найма, эффективность каналов поиска и их стоимость, стоимость найма, эффективность процесса рекрутинга и т. д.);

- метрики в сфере текучести персонала (уровень текучести персонала предприятия, коэффициент абсентеизма, средняя стоимость увольнения сотрудников, коэффициент удержания ключевых сотрудников и т. д.);

- метрики в сфере развития персонала (коэффициент развития человеческого капитала, расходы на обучение персонала, удельный вес работников, получивших повышение, коэффициент карьерного роста и т. д.);

- метрики в сфере оценки персонала (расходы на оценку персонала, удельный вес лиц, прошедших аттестацию с положительными оценками);

- метрики в сфере лояльности персонала (уровень вовлеченности персонала, индекс удовлетворенности трудом, индекс лояльности персонала, и т. д.);

- метрики оценки эффективности деятельности персонала (ранжирование качества труда сотрудников, прибыль на одного сотрудника, коэффициент возврата инвестиций в человеческий капитал, сверхурочная работа на одного сотрудника и т. д.);

- метрика в деятельности HR-службы (выполнение плана HR-службы, удовлетворенность работой HR-службы, окупаемость HR-проектов, соотношение размера HR-службы к численности персонала организации). Использование непосредственных HR-метрик зависит от имеющейся информационной базы в организации, ее основных стратегических и текущих целей и задач.

Второй этап – оценка и анализ HR-показателей. На этом этапе происходит процесс непосредственной аналитики, который может осуществляться либо отдельными специалистами, либо представителями HR-отдела. С помощью использования специального инструментария определяются общие тенденции, которые отражаются в сфере управления человеческими ресурсами организации, сравниваются рассчитанные на первом этапе HR-метрики с динамикой их предыдущего значения и значениями ключевых показателей конкурентов, определяются имеющиеся проблемы и критические точки, сдерживающие развитие компании. Отдельной задачей этапа выступает определение норм и взаимозависимостей влияния между показателями экономического и человеческого развития, которое осуществляется на основе использования корреляционно-регрессионных моделей.

Третий этап – принятие управленческих решений. Его первоочередной задачей является создание визуальных инсайтов, которые выступают наглядной демонстрацией результатов проведенных аналитических исследований и служат основой для принятия управленческих решений руководством среднего и высшего звена. На этом этапе широко используются организационно-экономические, административные и социально психологические методы

менеджмента.

Четвертый этап – прогнозирование и обратная связь. Предусматривает осуществление прогнозных оценок уровня развития человеческих ресурсов организации по отдельным группам показателей, а также формирование стратегических целей и задач на будущее, в соответствии со стратегией развития организации в целом. Для осуществления прогнозирования часто используется такое программное обеспечение, как: Microsoft Excel, SPSS, SAS и R. Неотъемлемой частью любого аналитического процесса является обратная связь, которая в HR-аналитике формируется в форме проведения постоянного мониторинга уровня удовлетворенности руководства деятельностью команды HR-аналитиков.

Динамизм развития HR-аналитики связан с использованием в этом процессе многочисленных методов, инструментов и подходов, которые актуальны для общей аналитической оценки функционирования бизнес-систем.

В мировой HR-практике различают пять основных фаз развития HR-аналитики в организации. Первая фаза – это описательная аналитика, которая предполагает наличие только базовой работы с информацией в организации, ее сбор, обобщение и осуществление простых аналитических процедур. Вторая фаза предполагает формирование у руководства компании понимания необходимости постоянного расчета HR-метрик, отслеживания их динамики и формирования соответствующей отчетности. Третья фаза предполагает использование в организации сравнительного анализа HR-показателей. На этой фазе могут использоваться методы экономико-математического анализа, внедрения технологий BigData и простых аналитических систем. Четвертая фаза характеризуется интеграцией HR-аналитики в общую аналитическую систему организации, установление прямых и косвенных взаимозависимостей между HR-аналитиками и эффективностью деятельности организации во всех ее сферах. Имеет место распространение практики визуализации полученных аналитических результатов и создание постоянных инсайтов. Пятая фаза является характерной для организаций с максимально расширенными функциями аналитической системы и ее полной интеграции в показатели эффективности компании. Высокую роль на этой фазе играют не только текущие оценки и принятие решений, но и активное использование процедур прогнозирования, позволяющих принимать управленческие решения в реальном времени. В зависимости от фазы, на которой в текущий момент находится организация, можно говорить о ее зрелости, современности и прогрессивности в понимании роли и места человека и его способностей в достижении стратегических целей, которые формируют для себя менеджеры [3].

Если говорить об отечественных организациях, то сегодня большинство из них находятся на первой – второй фазах развития HR-аналитики. Однако, учитывая динамические изменения и рост уровня понимания руководителями необходимости управления и оценки человеческих ресурсов, в будущем, данные практики получат широкое распространение.

Наиболее распространенными сферами использования HR-аналитики в

отечественных организациях, являются: планирование численности персонала (22 %); сфера выплат и компенсаций (20 %); рекрутинг и оценка персонала (16 %). Менее распространенным является использование аналитики в сфере карьерного планирования и удержания сотрудников [4].

Если рассматривать практики использования HR-аналитики в управлении бизнес-процессами за рубежом, то они занимают более крепкую позицию по степени охвата. Так, примерно 80 % средних и крупных компаний в странах Европы и США используют аналитику талантов для принятия стратегических решений. При этом, уровень распространенности каждой из ее сфер оценки является равномерным. Чаще всего аналитические подходы используют в формировании выплат и компенсационных пакетов (98 %) и рекрутинге (95 %) [5]. Особенностью HR-аналитики за рубежом является ее комплектность и интегрированность в общую аналитическую систему организации.

**Выводы.** Подводя итог, следует отметить, что необходимость распространения принципов HR-аналитики в отечественных организациях является крайне актуальным и важным процессом. Учет аналитики талантов в принятые управленческие решения позволяет сформировать в организации конкурентоспособную команду, способную обеспечить ее эффективное развитие; уменьшить затраты финансового капитала и времени из-за неэффективности процесса рекрутинга; увеличить, на основе научно обоснованного подхода производительность и эффективность персонала; перейти от интуитивных к прогностическим управленческим решениям; определить четкую взаимосвязь качества человеческих ресурсов организации и ее эффективности и жизнеспособности.

### *Литература*

1. Дариенко, О. Л. Разработка методики интегральной оценки эффективности менеджмента персонала в организации / О. Л. Дариенко, Е. Ю. Руднева, Е. С. Попова, Л. А. Давыдова // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2023. – № 1 (44). – С. 71-80. – Текст : непосредственный.

2. Ложкин, Р. В. Как HR-аналитика повышает производительность и прибыльность / Р. В. Ложкин // Трибуна ученого. – 2021. – № 5. – С. 518-522. – Текст : непосредственный.

3. Яковлева, С. В. Совершенствование HR-аналитики, как инструмент развития HR-менеджмента / С. В. Яковлева // Студенческий вестник. – 2021. – № 22-4 (167). – С. 100-105. – Текст : непосредственный.

4. Ребрикова, Н. В. HR-аналитика как инструмент оптимизации процессов управления персоналом компании / Н. В. Ребрикова, О. А. Шальнова // Экономика и предпринимательство. – 2021. № 5 (130). – С. 769-782. – Текст : непосредственный.

5. Федорова, А. Э. HR-аналитика как ключевой тренд управления человеческими ресурсами / А. Э. Федорова, А. А. Хороших // Eromen. Global. – 2023. – № S34. – С. 440-449. – Текст : непосредственный.

## ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ В РАМКАХ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

**Дыга Анжела Анатольевна, Пехтерева Виктория Викторовна,  
Дариенко Оксана Леонидовна**  
Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье исследована сущность инвестиций в персонал организации. Определена необходимость и эффективность таких инвестиций в личностном и предпринимательском аспектах. Кроме этого, определены основные источники инвестирования на разных уровнях управления этим процессом. Обоснована роль инвестиций в персонал организации для современных условий хозяйствования как приоритетный источник получения конкурентных преимуществ в рыночной среде.*

***Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, человеческий капитал, инвестиции, знания, мотивация, профессиональная подготовка персонала.*

## INVESTING IN THE ORGANIZATION'S PERSONNEL WITHIN THE FRAMEWORK OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY

**Dyga Angela, Pekhtereva Victoria, Darienko Oksana**  
Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article explores the essence of investment in the organization's personnel. The necessity and effectiveness of such investments in personal and entrepreneurial aspects is determined. In addition, the main sources of investment at different levels of management of this process have been identified. The role of investments in the organization's personnel for modern economic conditions is substantiated as a priority source of obtaining competitive advantages in the market environment.*

***Keywords:** intellectual capital, human capital, investments, knowledge, motivation, professional training of personnel.*

***Постановка проблемы.** Отличительной чертой экономики знаний, которая постепенно занимает позиции промышленной экономики, является*

чрезвычайная роль формирования и использования интеллектуального капитала. Одной из главных составляющих интеллектуального капитала считается человеческий капитал, поскольку в современных условиях именно он выступает основой экономического роста страны в целом и успеха конкретного предприятия. Исходя из этого, необходимыми становятся умения рационально формировать такой ценный вид ресурса путем вложения разного рода инвестиций в формирование и развитие человеческого капитала, как на уровне предприятия, так и на уровне государства.

**Анализ исследований и публикаций.** Среди ученых, посвятивших свои труды разработке общих проблем интеллектуального капитала, в том числе человеческого капитала, есть немало отечественных и зарубежных ученых. В частности, следует упомянуть таких исследователей как Л. Эдвинссон, Г. Беккер, Т. Шульц, Э. Брукинг, Т. Стюарт, Дж. Кендрик, Дж. Гэлбрейт. Однако все же существует достаточно противоречий в определении самой сущности понятия и факторов инвестирования в персонал организации.

**Цель исследования** – установление сущности человеческого капитала предприятия в контексте интеллектуального капитала, инвестиций в персонал, источников инвестирования и эффективности вложенных инвестиций предприятия.

**Основные результаты исследования.** На современном этапе развития науки все больше внимания уделяется исследованию экономики, основанной на новейших информационно-коммуникационных технологиях, системе непрерывного обучения и определяющей развитие страны среди других государств мира. Именно знания приобретают решающее значение и становятся источником богатства, а способность их накапливать и применять выступает главным фактором инновационного развития и конкурентоспособности страны.

Человеческий капитал выступает необходимым условием становления экономики знаний, а продуцирование знаний и идей является основой экономического развития. Образование, воспитание, здоровье, развитие творческих способностей выступают факторами формирования качественного человеческого капитала, который обеспечит в будущем высокий уровень личного и общественного дохода, мультипликативный макроэкономический эффект.

По данным экспертов Всемирного банка экономика знаний состоит из четырех основных элементов [1]:

- образование и обучение, характеризующие наличием образованного и профессионально подготовленного населения, способного к продуцированию, распределению и использованию знаний;
- динамическая инновационная инфраструктура, характеризующаяся наличием информационных и коммуникационных технологий, способных обеспечить распространение и обработку информации;
- экономические стимулы и правовой режим, – экономическая среда, способствующая свободному движению знаний, их внедрению и развитию предпринимательства;
- инновационные системы – сеть исследовательских центров, высших

учебных заведений, частных фирм и организаций, занимающихся продуцированием новых знаний и их применением.

Развитие экономики знаний характеризуется доминированием человеческого капитала над другими видами капитала, которое особенно проявляется в странах с высоким уровнем доходов, в частности, в Японии, Швейцарии, Германии, США его доля составляет 80%. В структуре инвестиций развитых стран наибольшую долю составляют расходы на образование, науку, здравоохранение, социальную защиту и обеспечение, духовное и физическое развитие, то есть затраты на развитие человеческого капитала. В Российской Федерации такие расходы ежегодно увеличиваются.

Основанием теории человеческого капитала в ее современном виде считается американский экономист Теодор Шульц. Основные положения его теории были сформулированы и опубликованы в статье «Формирование капитала образования» в 1960 г., и в 1961 г. вышла следующая статья, продолжающая первую, – «Инвестиции в человеческий капитал» [2].

Разработкой этой теории занимался и другой американский ученый Гарри Беккер, опубликовавший в 1962 г. статью, посвященную инвестициям в человеческий капитал, а в 1964 г. монографию – «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ», которая во многом обусловила направления исследований в этой области [3].

Указанные ученые определили человеческий капитал как имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в человеческий капитал является образование, накопление производственного опыта, здравоохранение, географическая мобильность, поиск информации.

По мнению Г. Беккера, при принятии решений о вложении средств в образование, учащиеся и их родители сопоставляют ожидаемую предельную норму отдачи от таких вложений с доходностью альтернативных инвестиций (процентами по банковским вкладам, дивидендами по ценным бумагам и так далее).

Беккер первым осуществил статистически корректный расчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования по пожизненным заработкам тех, кто окончил колледж, отнимались пожизненные заработки тех, кто окончил только среднюю школу. Расходы на обучение, вместе с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т. д.), в качестве главного элемента содержат «упущенные заработки», то есть доход, недополученный за годы обучения. По сути, утраченные заработки измеряют ценность времени студентов, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в обучение как отношение доходов к расходам, Беккер получил цифру в 12–14 % годовой прибыли [3].

Исследования Шульца и Беккера стали основой для всех дальнейшие исследования в этой области и были признаны классикой современной экономической науки. Большинство исследователей сходятся во мнении, что под

человеческим капиталом понимается воплощенный в человеке запас способностей, знаний, навыков и мотиваций. Его формирование, подобно накоплению физического или финансового капитала, требующего отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем.

Благодаря теории человеческого капитала вложения в персонал стали рассматриваться как источник экономического роста наравне с материальными капиталовложениями.

К. Макконел и С. Брю предлагают такое определение инвестиций в человеческий капитал: «Инвестиции в человеческий капитал это любое действие, которое повышает квалификацию и способности и, тем самым, производительность труда работников» [4]. Аналогичного подхода к понятию инвестиции придерживались И. Бен-Порет и Д. Минцер.

Расходы, способствующие повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, поскольку текущие расходы осуществляются с тем расчетом, что они будут многократно компенсированы растущим потоком доходов в будущем.

По нашему мнению, под инвестициями в человеческий капитал следует понимать все виды расходов денежных и материальных ресурсов, а также затрат времени на формирование комплексного запаса опыта, знаний, навыков, умений, здоровья, морально-психологических качеств и умения его использования в будущем, которые будут способствовать повышению производительности труда.

Управление инвестициями в человеческий капитал является научно-обоснованным процессом координации человеческих, материальных и денежных ресурсов с целью экономически эффективного формирования, накопления и продуктивного использования человеческого капитала для реализации целевой направленности хозяйствующих структур на решение социальных, экологических и экономических задач.

Ценность работника все больше определяется не только тем, что он уже знает, но и тем, чему он учится и может применять на практике. В то же время информационно-технологическая революция требует от работников не только новых профессиональных, но и морально-психологических качеств, способности принимать оперативные решения, способности к коллективному взаимодействию и координации труда.

Своеобразную классификацию инвестиций в человеческий капитал дал Дж. Кендрик [5]. Все виды инвестиций он разделяет, во-первых, на вещественные и невещественные, во-вторых, на воплощенные и не воплощенные в людях. К первым относятся все расходы, необходимые для физического формирования и развития человека, ко вторым – огромные расходы на образование и профессиональную подготовку, часть расходов на здравоохранение и мобильность рабочей силы. Особенностью невещественных вложений является то, что, несмотря на свой «невидимый» характер, они,

умножая знания и опыт людей, способствуют росту производительности капитала, воплощенного в людях.

Для достаточного формирования человеческого капитала в современных условиях требует непрерывное обновление знаний, умений и навыков, что обусловлено быстрой сменой техники и технологии. Такой процесс должен происходить каждые 4-5 лет для обеспечения эффективного функционирования субъектов экономической деятельности, а в некоторых ведущих отраслях экономики такие изменения должны осуществляться каждые 2-3 года [6].

Формирование человеческого капитала происходит на протяжении длительного периода воспитания и обучения человека до начала трудовой деятельности. Однако в процессе трудовой деятельности индивида его человеческий капитал не только не уменьшается, но и растет путем приобретения практического опыта, профессиональных навыков, знаний, умений. Это становится возможным благодаря инвестициям в общее и профессиональное образование, культурное развитие, здоровье и отдых, поиск и получение важной информации, мобильность. Источником инвестиций в таком случае являются индивидуальные доходы человека, доходы домохозяйств, предприятий, государства и общественных организаций, которые направляются на формирование и развитие личностных и профессиональных качеств индивида.

В условиях постоянно растущих потребностей потребителей и быстрой смены техники и технологии производства продукта требования к персоналу постоянно повышаются, что побуждает организации инвестировать финансовые ресурсы в профессиональное развитие собственных работников, то есть в развитие личного человеческого капитала [6].

Таким образом, инвестиции в персонал организации необходимо осуществлять по соответствующим направлениям (рис. 1).

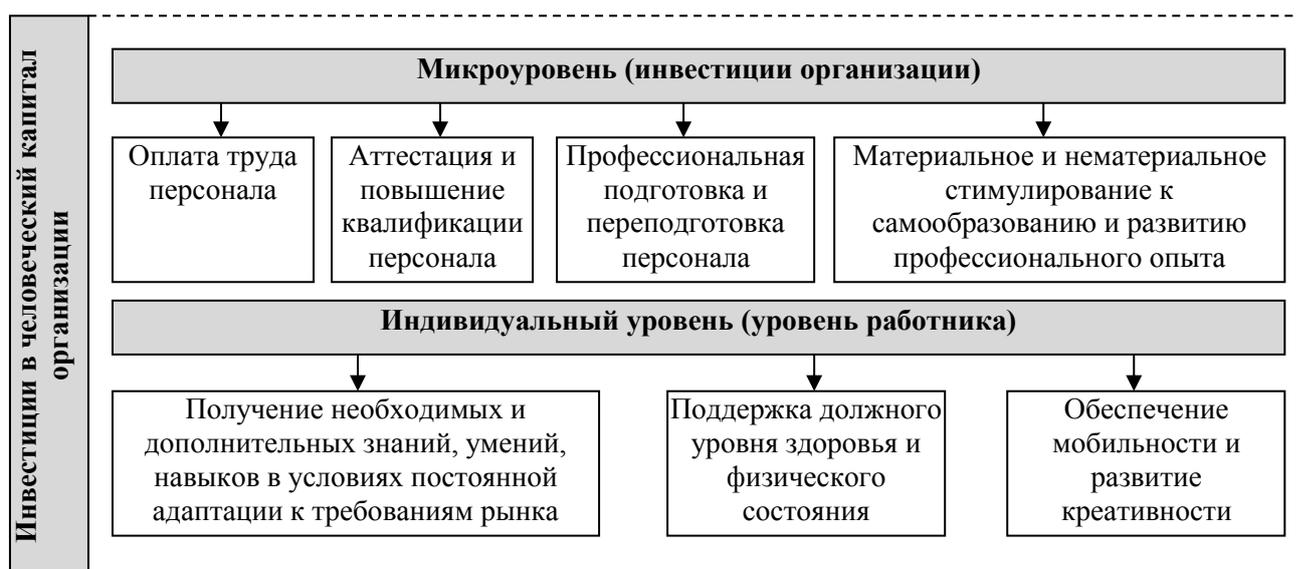


Рисунок 1 – Основные направления инвестирования в человеческий капитал организации в условиях экономики знаний

Один из источников инвестиций в человеческий капитал обеспечивает система стимулирования трудовой деятельности работника. В современных условиях преимущественной формой материального стимулирования является оплата труда, которая формирует индивидуальные инвестиции в человеческий капитал. Индивидуальное материальное стимулирование выступает в отношениях производства как часть продукта для личного потребления и обеспечивается зависимостью между количеством и качеством труда и полученным продуктом. Именно качество труда обеспечивается должным уровнем владения компетенциями работником или надлежащим уровнем человеческого капитала.

На макроэкономическом уровне управление человеческим капиталом источниками инвестиций могут быть как государство, так и негосударственные общественные фонды и организации, международные фонды и организации, регионы, образовательные учреждения и т. д.

Для эффективного управления процессом необходимым условием является не каждый процесс в отдельности, то есть формирование, использование или развитие, а их совокупность, которая представляет собой кругооборот человеческого капитала и имеет завершённый характер: инвестирование, формирование, использование, накопление, качественное воспроизводство и реинвестирование. Это становится возможным при участии всех уровней управления: индивидуального, микроэкономического и макроэкономического [6].

Однако следует помнить, что не всякие инвестиции в человека можно признать экономически необходимыми и общественно целесообразными. К примеру, издержки, связанные с обучением уголовной деятельности, с воспитанием антисоциальных черт характера нельзя признать инвестициями в человеческий капитал, поскольку они наносят вред обществу и не способствуют развитию человека.

**Выводы.** Таким образом, инвестиции в человеческий капитал в условиях современной экономики знаний становятся приоритетным источником конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования. Инвестируя в своих работников, организация активизирует их трудовую отдачу, повышает производительность труда, сокращает издержки рабочего времени, укрепляет свою конкурентоспособность. Однако следует также развивать исследования по направлению изучения непосредственных механизмов инвестирования на уровне организаций, оценки конкретных экономических эффектов от осуществлённых инвестиций.

### *Литература*

1. Возиянова, Н. Ю. «Экономика знаний» : базисные элементы и институциональная структура / Н. Ю. Возиянова, А. Ю. Дещенко // Торговля и рынок. – 2020. – № 3 (55). – С. 219–227. – Текст : непосредственный.

2. Shultz, T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences / T. Shultz. – N. Y., 1968. – Vol. 6. – P. 278-286. – Текст : непосредственный.

3. Becker, G. S. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis / G. S. Becker. – N. Y., 1964. – 162 p. – Текст : непосредственный.

4. Макконелл, К. Р. Экономикс : принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю : [пер. с англ.]. – К. : Хагар-Демос, 1993. – 785 с. – Текст : непосредственный.

5. Кендрик, Дж. Совокупный капитал США и его формирование : Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. А.И. Анчишкина. – М. : Прогресс, 1978. – 275 с. – Текст : непосредственный.

6. Исраилова, З. Р. Механизм организационного обеспечения системы управления человеческим капиталом организации / З. Р. Исраилова, Б. Л. Исакова, А. И. Бексултанова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2 (127). – С. 1336-1340. – Текст : непосредственный.

УДК 339.5

## **СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

**Желеготова Атлана Султановна, Савицкая Инна Михайловна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

«Майкопский государственный технологический университет»

г. Майкоп, республика Адыгея

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются особенности управления в таможенных органах. Исследовано современное управление в области таможенных органов как сложная и динамичная система. Особое внимание уделяется роли таможенных органов в контроле за валютными операциями и борьбе с легализацией преступных доходов. Эффективность управления таможенными органами достигается благодаря согласованным действиям всех участников в рамках таможенной системы. Несмотря на период обновления, эффективность в данной сфере определяется не только количественным составом, но и качеством работы всех подразделений.

*Ключевые слова:* таможенные органы, таможенное право, управление, внешнеэкономическая деятельность, валютные операции, легализация доходов.

## **SPECIFICITY OF MANAGEMENT IN CUSTOMS AUTHORITIES**

**Zhelegotova Atlana, Savitskaya Inna**

Federal State Budget Educational Institution

Higher education «Maykop State Technological University»

Maykop, Republic of Adygea

*Annotation.* This article discusses the peculiarities of management in customs authorities. Modern management in the field of customs authorities has been investigated as a complex and dynamic system. Particular attention is paid to the role

*of customs authorities in controlling foreign exchange transactions and combating the legalization of criminal proceeds. Effective management of customs authorities is achieved thanks to the coordinated actions of all participants within the framework of the customs system. Despite the update period, efficiency in this area is determined not only by the quantitative composition, but also by the quality of work of all departments.*

**Key words:** *customs authorities, customs law, management, foreign economic activity, currency transactions, legalization of income.*

**Постановка проблемы.** Если рассматривать специфику таможенного управления в целом, то возникает необходимость выявления и анализа ключевых проблем, которые могут влиять на эффективность данного процесса. Одной из центральных проблем является сложность современной таможенной системы, обусловленная ее динамичностью, многоуровневостью и многогранностью воздействия различных факторов. Необходимо рассмотреть вопросы, связанные с иерархичностью управления таможенными органами, а именно применение принципа единоначалия и его соответствие современным требованиям и условиями деятельности. Важной проблемой является повышенная ответственность таможенных органов за конкретные принимаемые решения, что требует особого внимания к процессам принятия решений в условиях оперативной обстановки, где необходима высокая мобильность и управляемость.

Современное управление в таможенной сфере представляет собой сложную и динамичную систему. Эффективность этого процесса зависит от непрерывного, целенаправленного, организационно-технического и социально-экономического воздействия, используя различные методы. Таможенная деятельность является взаимосвязанной системой, где гармонизация элементов определяет успешность внешнеэкономической деятельности России.

**Цель исследования** – разобраться в особенностях управления в таможенных органах и выявить факторы, влияющие на эффективность этого процесса.

Задачи исследования:

- 1) анализ структуры таможенных органов;
- 2) выделение принципов деятельности таможенных органов;
- 3) оценить профессионализм и компетентность сотрудников, а также применение информационных технологий.

Современное управление в области таможенных органов представляет собой сложную и динамичную систему. Эффективность данного процесса определяется непрерывным, целенаправленным, организационно-техническим и социально-экономическим воздействием с использованием различных методов. Таможенная деятельность, в свою очередь, является взаимосвязанной системой, в которой правильное сочетание элементов гармонизирует внешнеэкономическую деятельность России.

**Основные результаты исследования.** Таможенная система представляет собой динамичную сферу, где гибкость и оперативность в совершенствовании

структуры являются ключевыми. Управление в таможенных органах носит высокую социально-политическую ответственность, обусловленную сложностью решаемых задач и изменчивостью обстановки. Таможенное регулирование не только устанавливает правила, но и направлено на контроль внешнеэкономической деятельности, способствуя выявлению, предотвращению и пресечению преступлений, подпадающих под компетенцию таможенных органов.

Таможенные органы необходимо рассматривать как исполнительный аппарат государственной власти. Их управление иерархично, с применением принципа единоначалия, что объясняется спецификой и сложностью решаемых задач, а также особенностями окружающей обстановки.

Следовательно, такие особенности деятельности таможенных органов включают в себя следующие элементы:

- 1) повышенную ответственность за конкретные решения, принимаемые таможенными органами;
- 2) динамичность оперативной обстановки, требующей высокой мобильности и максимальной управляемости;
- 3) сбор и обработка информации о участниках внешнеэкономической деятельности.

Рассматривая структуру таможенных органов и входящих в нее компонентов, необходимо подчеркнуть, что они представляют собой организационные формации, формирующиеся в соответствии с уникальными принципами своей деятельности. Обсуждается законность, равенство перед законом, уважение и соблюдение прав и свобод, а также единая система таможенных органов и централизованное управление. К этому аспекту следует добавить профессионализм и компетентность сотрудников таможенных органов, унификацию практики применения права при осуществлении таможенных операций и проведении таможенного контроля, а также использование современных информационных технологий.

Таможенная система характеризуется высокой динамикой. Для эффективного управления постоянным потоком задач система должна обладать гибкостью и оперативностью в совершенствовании своей структуры. Управление в таможенных органах сопряжено с высокой социально-политической ответственностью, которая возлагается на органы управления и руководителей за принимаемые решения.

Весьма важным аспектом таможенного менеджмента является его вклад в обеспечение государственной безопасности, выражающийся в выявлении, предотвращении и пресечении преступлений и административных правонарушений, отнесенных к их компетенции согласно законодательству РФ.

Действенное участие в решении проблемы контроля за валютными операциями играет рассматриваемая структура. К особенностям таможенной службы следует отнести неотъемлемую обязанность в борьбе с легализацией полученных доходов преступным путем и финансированием террористов в современных условиях нестабильности [1].

Среди обязанностей таможенных органов важными являются: содействие

развитию экспертного и транзитного потенциала России, разъяснение прав и обязанностей заинтересованным лицам в области таможенных отношений, установление сотрудничества с таможенными и другими компетентными органами иностранных государств, предоставление информационной поддержки и консультаций в сфере таможенных дел, проведение научных исследований и опытно-конструкторских работ в таможенной сфере.

Особенностью таможенной службы является специфика выполняемых задач и функций, а также служебных обязанностей, направленных на обеспечение порядка перемещения товаров через таможенную границу. Что касается организационной структуры управления в таможенных органах России, она представляет собой динамичную систему, постоянно совершенствующуюся и внедряющую новые формы организационных структур.

Касаясь особенностей управления в таможенной сфере, необходимо выделить уникальные условия гражданской службы, включающие право использования оружия и специализированных средств при исполнении должностных обязанностей [2]. Сюда следует добавить специфичные процессы по набору на службу, прохождению службы, присвоению специальных званий и классов чин, а также проведению аттестации, квалификационных экзаменов и завершению служебной деятельности. Одной из выдающихся особенностей области, которую мы изучаем, является установление специальных пособий (материальная поддержка, социальные льготы, награды форменной одежды).

Необходимо понимать, что таможенное регулирование – это не просто набор правил, а комплекс мер, направленных на контроль внешнеэкономической деятельности государства. Важно подчеркнуть, что российская таможня занимает одну из ведущих позиций в мировом масштабе.

Эффективность управления таможенными органами достигается благодаря согласованности действий всех участников, включая должностные лица, органы и организации в рамках таможенной системы. Здесь ключевым является четкое определение роли и места каждого участника, ясное распределение их компетенции, прав и функций в общем стремлении.

В результате анализа организационной культуры в таможенных органах выявлены несколько ключевых проблем, требующих внимания и коррекции для повышения эффективности и современности деятельности таких организаций.

Прежде всего, организационная культура в таможенных органах нуждается в доработке, сфокусированной на укреплении внутренних связей и формировании коллектива, базирующегося на взаимовыручке. Проблема касается культуры обслуживания клиентов. Авторы считают, что необходимо развитие этой сферы с учетом международных стандартов внешнеэкономической деятельности и развития информационной инфраструктуры.

Одной из критических проблем является недостаточность информационной базы и устаревшие компьютерные технологии в стране, оказывающие влияние не только на систему управления, но и на общую эффективность таможенных органов. Переход к современным информационным технологиям требует значительных инвестиций и научно-технической подготовки персонала.

Возникают сложности с формированием организационной структуры. Иногда встречается зависимость от сильного руководителя, также неэффективная система поощрения создает сложности в построении эффективной организационной структуры.

Для улучшения управления в таможенных органах предлагается внедрение современных систем управления, таких как серия международных стандартов ISO 9000 и система контроллинга. Эти меры направлены на улучшение планирования, реализации, контроля, анализа и принятия управленческих решений. Контроллинг охватывает все уровни управления и создает единую информационную базу, а стандарты ISO 9000 способствуют оценке и улучшению управленческой деятельности.

Введение таких систем позволит таможенным органам эффективнее реагировать на изменяющиеся ситуации, повышать качество обслуживания клиентов и поднимать уровень современности и эффективности работы.

Внедрение комплексной системы переквалификации и обучения с учетом мнения сотрудников, а также разработка более эффективной системы мотивации представляют собой мощные инструменты для значительного повышения результативности и улучшения организационной культуры в организации. Сотрудники, обладающие актуальными навыками и мотивированные на рост, более продуктивны и лучше адаптируются к переменам.

**Выводы.** Таким образом, на основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что таможенная деятельность является ключевым элементом в системе внешнеэкономических взаимодействий Российской Федерации. Ее значимость проявляется, прежде всего, через защиту экономических интересов страны в векторе экономической составляющей. Однако на текущий момент таможенные органы России находятся на стадии общего обновления и совершенствования. Завершившийся период активного увеличения численности сотрудников таможенной службы указывает на то, что эффективность в данной сфере определяется не только количественным составом, но в значительной степени качеством работы всех ее подразделений. Комплексное внедрение системы переквалификации, учета мнения работников и эффективной системы мотивации не только повысит результативность сотрудников, но и значительно улучшит организационную культуру, создавая условия для устойчивого и успешного развития таможенных органов в целом.

### ***Литература***

1. Буваева, Н. Э. Международное таможенное право: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Э. Буваева, А. В. Зубач ; под общ. ред. А. В. Зубача. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 298 с. – Текст : непосредственный.

2. Геращенко, Г. П. Экономика таможенного дела : учебник и практикум для вузов / Г. П. Геращенко, В. Ю. Дианова, Е. Л. Андрейчук ; под ред. Г. П. Геращенко. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 234 с. – Текст : непосредственный.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

**Кравчук Снежана Сергеевна<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>**

**Прокопец Татьяна Николаевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

«Ростовский Государственный экономический университет (РИНХ)»,  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В статье рассмотрена характеристика движения персонала Зайцевской поселковой администрации г. Горловка в период с 2021 года по 2023 год, текучесть персонала и среднесписочная численность. Проведен анализ использования рабочего времени персонала. Предложены рекомендации по совершенствованию стратегического управления персонала: внедрение мероприятия по внесению в должностные регламенты государственных гражданских служащих определенного времени для выполнения обязанностей и задач, а также представлен прогноз текучести персонала и среднесписочной численности организации на 2024 год.*

***Ключевые слова:** органы местного самоуправления, стратегическое управление, совершенствование, администрация, цели, стратегия, должностные регламенты, текучесть персонала, прогноз.*

## IMPROVING THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION BY RATIONALIZING WORKING HOURS

**Kravchuk Snezhana<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>, Prokopets Tatiana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
Rostov State Economic University  
Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** The article considers the characteristics of the staff movement of the Zaitsevskaya settlement administration of Gorlovka in the period from 2021 to 2023, staff turnover and average number. The analysis of the use of staff working time is*

*carried out. Recommendations for improving the strategic management of personnel are proposed: the introduction of measures to introduce a certain time into the official regulations of state civil servants to perform duties and tasks, as well as a forecast of staff turnover and the average number of employees of the organization for 2024.*

**Keywords:** *local self-government bodies, strategic management, improvement, administration, goals, strategy, job regulations, staff turnover, forecast.*

**Постановка проблемы.** В стратегическом управлении персоналом важное значение имеет организация труда персонала, методы и стиль руководства. Значительная доля недостатков в организациях сводится, как свидетельствует практика управления, к потере рабочего времени руководителями и их подчиненными. При разработке должностных регламентов в органах местного самоуправления, если возникает необходимость, задачи и обязанности, включенные в типовую профессионально-квалификационную характеристику той или иной должности, могут быть распределены между отдельными государственными гражданскими служащими или круг задач и обязанностей отдельных государственных гражданских служащих может быть расширен выполнением отдельных поручений руководителя, предусмотренных для различных групп должностей. Все должностные регламенты, разрабатываемые взаимосвязаны, чтобы не допустить дублирования в работе государственных гражданских служащих.

Подготовка и периодическое уточнение должностных регламентов с рациональным распределением обязанностей и указанием времени на выполнение тех или иных заданий позволит обеспечить необходимую кооперацию труда государственных гражданских служащих при выполнении задач и функций органа местного самоуправления, а также снизит коэффициент текучести персонала. Только в этих условиях руководитель может эффективно использовать свою квалификацию и интеллектуальные способности, иметь полное представление о деятельности доверенного ему структурного подразделения и одновременно освобождаться от решения второстепенных вопросов, требующих достаточно значительного рабочего времени, и могут быть выполнены подчиненными.

**Анализ исследований и публикаций.** Классическое применение проведения исследований использования рабочего времени представлены в работах Е. Слепцовой, Т. Чуфицкой, С. Басовой, Н. Сидоровой, Т. Тороповой.

Большой вклад в применение анализа движения персонала организации, как одного из вспомогательных способов стратегического управления, внесли такие ученые как Л. Ивановская, И. Гирфанова, Д. Мустафина, О. Еременко, Ю. Самсоненко.

Характеристика движения персонала – важнейшее исследование состояния персонала организации. Это объективный, постоянно осуществляемый процесс, при котором повышается эффективность использования персонала, соответственно квалификациям и требованиям, а также возникает возможность рациональной организации внутренних

перемещений кадров.

Однако применение данных анализов и исследований в структурах органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики остается мало изученным, поэтому является важной и актуальной задачей.

**Цель работы** – рассмотреть характеристику движения персонала Зайцевской поселковой администрации г. Горловка, проанализировать использование рабочего времени сотрудников на выполнение обязанностей, а также выявить возможные причины текучести персонала для разработки совершенствования стратегического управления персоналом организации.

**Основные результаты исследования.** В штатное расписание Зайцевской поселковой администрации г. Горловка входят следующие должности [1]:

- глава;
- заместитель главы;
- главный бухгалтер;
- главный специалист;
- специалист 1 категории (2 ед.).

Характеристика движения персонала в период с 2021 года по 2023 год включительно представлена в таблице 1 [1, 2].

Таблица 1 – Движение персонала за 2021–2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023
Принято	0	1	0
Уволено	0	1	0
Среднесписочная численность	6	5,83	6

Коэффициенты движения персонала за 2022 год рассчитываются по следующим формулам [3]:

- коэффициент оборота по приему на работу:

$$K_{пр} = \frac{\text{Кол} - \text{во принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (1)$$

- коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{в} = \frac{\text{Кол} - \text{во выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2)$$

- коэффициент текучести кадров равен:

$$K_{т} = \frac{\text{Кол} - \text{во уволившихся по собств.желанию}}{\text{Среднесписочная численность}}, \quad (3)$$

- коэффициент постоянства состава персонала предприятия:

$$K_{п.с.} = \frac{\text{Кол} - \text{во работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (4)$$

Результаты расчета коэффициентов движения персонала сведены в табл. 2.

Таблица 2 – Результаты расчета движения работников Зайцевской поселковой администрации г. Горловка за 2021–2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023
Среднесписочная численность персонала, чел.	6	5,83	6
Коэффициент оборота по приему	0	0,172	0
Коэффициент оборота по выбытию	0	0,172	0
Коэффициент текучести кадров	0	0,172	0
Коэффициент постоянства состава персонала	1	0,86	1

Текучесть персонала Зайцевской поселковой администрации в 2022 году обусловлена нерациональным распределением обязанностей, которые влекут за собой потерю рабочего времени у одних сотрудников, а у других, соответственно, загруженность, в следствие которой, возникают ошибки и невыполненная работа в указанный срок. В должностном регламенте каждого государственного гражданского служащего в графе «Квалификационные требования» указаны обязанности, которые он должен выполнять, без установленного времени, на выполнение той или иной задачи [4, 5]. Анализ исследования использования рабочего времени Сотрудника №1 и Сотрудника № 2 Зайцевской поселковой администрации показал эффективность использования рабочего времени Сотрудника № 1 на 90 %, в то время как эффективность использования рабочего времени Сотрудника № 2 лишь 55 % [6]. Рациональное распределение поручений главы администрации, а также внесение в должностные регламенты государственных гражданских служащих определенное время на выполнение обязанностей и поручений, позволит рационально использовать профессиональные навыки и компетенции каждого сотрудника и тем самым снизит коэффициент текучести персонала.

На рисунке 1 представлен прогноз коэффициента текучести персонала при помощи внедрения в 2024 году использования определения времени на выполнение обязанностей и внесения их в должностные регламенты.

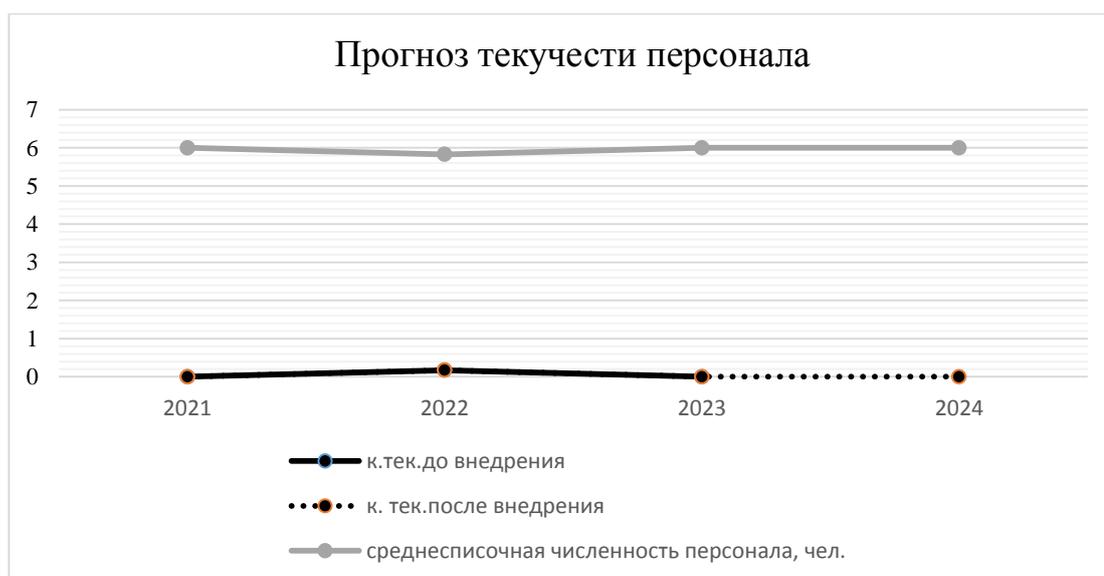


Рисунок 1 – Прогноз коэффициента текучести персонала Зайцевской поселковой администрации г. Горловка на 2024 год

**Выводы.** В статье рассмотрена характеристика движения персонала Зайцевской поселковой администрации г. Горловка в период с 2021 года по 2023 год включительно, а именно текучесть персонала и среднесписочная численность. Проанализировав использование рабочего времени сотрудников администрации можно сделать вывод, что текучесть персонала обусловлена неэффективным распределением рабочего времени на выполнение обязанностей, а также нерациональным распределением дополнительных задач и поручений между сотрудниками, что приводит к загруженности определенных сотрудников. С помощью внедрения мероприятия по внесению в должностные регламенты государственных гражданских служащих установленного времени на выполнение обязанностей и задач можно избежать повышения коэффициента текучести персонала, а также поднять коэффициент среднесписочной численности персонала.

### *Литература*

1. Штатное расписание Зайцевской поселковой администрации г. Горловка, 2016–2023 гг. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www.rusprofile.ru/id/1229300160748?ysclid=lrno9blegc946962201> (дата обращения: 15.01.2024). – Текст : электронный.

2. Кузьмичев, С. М. Текучесть кадров – положительный или отрицательный фактор развития организации? / С.В. Кузьмичев // Молодой ученый. – 2018. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/199/48881/> (дата обращения: 16.01.2024). – Текст : электронный.

3. Козлов, М. А. Теоретические аспекты текучести кадров и методы минимизации потери персонала / М. А. Козлов // Молодой ученый. – 2020. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/339/76032/> (дата обращения: 16.01.2024). – Текст: электронный.

4. Администрация города Горловка : официальный сайт. – Горловка. – Обновляется в течение суток. – URL : <https://admin-gorlovka.ru/rasporyazheniya-2017-god/> (дата обращения: 15.01.2024). – Текст : электронный

5. Должностные регламенты государственных гражданских служащих Зайцевской поселковой администрации г. Горловка, 2020 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://admin-gorlovka.ru/rasporyazheniya-2017-god/> (дата обращения: 15.01.2024). – Текст : электронный.

6. Зайцевская поселковая администрация г. Горловка : сайт. – Горловка. – Обновляется в течение суток. – Режим доступа : [https://vk.com/zaytsevo\\_online](https://vk.com/zaytsevo_online) (дата обращения: 15.01.2024). – Текст : электронный

## МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

**Крупенькина Валерия Александровна, Петрухина Наталья Викторовна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный технический университет», г. Брянск, Российская Федерация

***Аннотация.** Данная статья посвящена изучению многообразия методов мотивации и стимулирования сотрудников. Профессиональное использование этих методов приведет к повышению как производительности труда, так и доли сотрудников, заинтересованных в этом.*

***Ключевые слова:** задачи стимулирования персонала, мотивационная система, стимул, социальная политика компании.*

### EMPLOYEE INCENTIVE METHODS

**Krupenkina Valeria, Petrukhhina Natalia**

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Bryansk State Technical University»  
Bryansk, Russian Federation

***Annotation.** This article is devoted to the study of the variety of methods of motivation and stimulation of employees. The professional use of these methods will lead to an increase in both labor productivity and the proportion of employees interested in it.*

***Keywords:** personnel incentive tasks, motivation system, incentive, social policy of the company.*

***Постановка проблемы.** С момента появления наемного труда проблема мотивации персонала неизменно существует и остается актуальной. Современные опытные менеджеры проявляют заботу о своих сотрудниках, организуют обучение и создают эффективные бонусные программы для успешных и активных работников. Менеджеры осознают, что увольнение квалифицированного и опытного сотрудника не выгодно для компании, поэтому они предпочитают стимулировать своих работников в максимально возможной степени. С введением рыночных отношений были замечены значительные потери квалифицированных сотрудников, которые происходили не только из-за их увольнения, но и из-за их перехода к конкурентам. Поэтому вопрос эффективной мотивации персонала остается чрезвычайно актуальным в наше время.*

***Анализ исследований и публикаций.** Методы стимулирования персонала разрабатывали такие ученые как: Маслоу А. Х., Герцберг Ф., Мак-Клелланд Д., Лобанова Т. Н., Э.Мейо, Ф. У.Тейлор.*

***Цель исследования.** Целью данного исследования является изучение различных методов стимулирования сотрудников в организации.*

**Основные результаты исследования.** Мотивация персонала – это сложная и многогранная задача. Однако, существуют определенные принципы и стратегии, которые могут помочь в создании эффективной мотивационной системы на предприятии. Назовем пять принципов, которые следует учитывать при разработке стимулирующей стратегии.

1. Включение потребности в признании. Когда сотрудник чувствует себя важным и причастным к общим целям компании, его мотивация и производительность возрастают. Поэтому важно создать условия, в которых каждый работник будет получать признание и оценку своих достижений как со стороны коллектива, так и со стороны руководства.

2. Разнообразие методов поощрения. Единоразовые поощрения, будь то финансовые или нематериальные, оказывают более сильное воздействие на мотивацию, чем системные методы. Например, повышение заработной платы может временно повысить мотивацию, но со временем эффект исчезнет. Поэтому лучше использовать систему премий и бонусов за достижение качественных результатов в работе.

3. Создание стимулирующей рабочей среды. Работа должна быть интересной и вызывать у сотрудников эмоциональное вовлечение. Важно предоставить сотрудникам возможность развиваться, обучаться и расти профессионально. Также стоит обратить внимание на комфортные условия работы и возможность сотрудничества с другими коллегами.

4. Установление четких и достижимых целей. Сотрудники должны знать, что от них требуется и какой результат ожидается. Четкие цели помогают сотрудникам ориентироваться и понимать, какие усилия нужно приложить для их достижения. Более того, достижение поставленных целей может быть отмечено и поощрено.

5. Постоянная обратная связь и коммуникация. Регулярное обсуждение результатов работы, а также диалог между руководством и сотрудниками, являются важным элементом мотивационной системы. Обратная связь помогает узнать о проблемах и достижениях, а также вносить коррективы в работу для улучшения результатов [1].

Эти принципы могут служить основой для разработки стимулирующей стратегии на предприятии. Однако, каждая компания имеет свои особенности и требует индивидуального подхода к созданию мотивационной системы, учитывая специфику бизнеса и потребности персонала.

Чтобы обеспечить более эффективную мотивацию, необходимо использовать разнообразные способы поощрения. Вознаграждения за достижение промежуточных результатов являются одним из таких методов. Когда сотрудники видят, что их усилия приносят конкретные результаты, это мотивирует их продолжать работу с новыми силами.

Но не стоит полностью отказываться от системы штрафных санкций. Она играет важную роль в предотвращении нарушений и повышении дисциплины среди персонала. Когда сотрудники знают, что за невыполнение своих обязанностей им грозят штрафы, они будут более ответственно относиться к своей работе и соблюдать сроки.

Кроме того, система штрафных санкций имеет профилактическое воздействие. Она помогает предотвратить возможные нарушения, такие как срыв сроков, невыполнение задач и другие провинности. Зная, что за такие нарушения предусмотрены штрафы, сотрудники будут более осторожны и внимательны в своей работе, чтобы избежать негативных последствий.

В итоге, комбинированное использование поощрений и штрафных санкций помогает создать более эффективную систему мотивации сотрудников. Поощрения мотивируют их достигать больших целей, а штрафы помогают поддерживать дисциплину и предотвращать возможные нарушения.

Чтобы обеспечить максимальную эффективность стимулирования персонала, руководство должно немедленно реагировать на успехи и проступки сотрудников. Это подчеркивает важность каждого работника для начальства и позволяет им осознать, что за провинностью обязательно последуют санкции [2].

Важно отметить, что независимо от выбранной стратегии стимулирования персонала – будь то собственная разработка или готовые методы – она должна включать все перечисленные принципы. Именно это обеспечит ее эффективность и успешное воздействие на сотрудников.

Одним из эффективных методов стимулирования сотрудников являются материальные поощрения. Это может быть выплата премий, бонусов, повышение заработной платы или предоставление иных материальных льгот. Такие стимулы могут значительно повысить мотивацию и результативность работы персонала.

Кроме материальных поощрений, важно также предусмотреть другие методы стимулирования, такие как поощрение социальными льготами, возможностью карьерного роста, обучение и развитие. Все эти факторы содействуют укреплению связи сотрудников с организацией и повышению их удовлетворенности работой.

Основным принципом стимулирования персонала является немедленность и неотвратимость поощрений и наказаний. Руководство должно быть готово реагировать на успехи и проступки сотрудников сразу же, чтобы подчеркнуть их важность и обеспечить дисциплинированность в коллективе [3].

Существует множество способов стимулирования работников компании, которые помогают повысить их работоспособность. Они могут быть разделены на две большие категории – материальные и нематериальные способы.

Однако, многие руководители совершают ошибку, полагая, что основным источником мотивации для работника является только заработная плата. На самом деле, это далеко от истины. Для того чтобы понять это, достаточно обратиться к иерархии потребностей человека по Маслоу [4].

Первый уровень этой иерархии – фундаментальные потребности, которые обеспечивают выживание человека в природе. Они включают в себя такие вещи, как пища, вода, жилище и защита от опасностей. Удовлетворение этих потребностей является необходимым условием для достижения высших уровней мотивации.

Поэтому, чтобы стимулировать работников и повысить их работоспособность, руководителям необходимо учитывать не только материальные стимулы, но и нематериальные факторы, такие как признание,

возможность профессионального роста, интересные задачи и комфортные условия работы. Только в таком случае можно создать мотивационную среду, которая будет стимулировать работников к достижению высоких результатов.

Стабильный уровень заработка, включая безопасность, является одной из основных потребностей на втором уровне. Однако, чтобы полностью удовлетворить сотрудников, руководитель должен также учесть другие потребности.

На третьем уровне находятся социальные желания, в том числе ощущение своей значимости для организации. Сотрудники стремятся видеть свою роль и вклад в компанию, и их удовлетворение зависит от того, насколько они осознают свою значимость.

Потребность в признании и объективных оценках за заслуги и достижения находится на четвертом уровне. Когда сотрудник получает признание за свои усилия, это помогает ему чувствовать себя удовлетворенным и мотивированным.

На самом высоком, пятом уровне, находится духовный аспект, который связан с самореализацией. Человек стремится развиваться и достигать своих целей в жизни. Хотя заработная плата покрывает только первые два уровня, важно, чтобы руководитель учитывал и удовлетворял все уровни потребностей своих сотрудников.

Хотя заработная плата покрывает только первые два уровня, важно, чтобы руководитель учитывал и удовлетворял все уровни потребностей своих сотрудников. Это особенно важно для компаний, работающих в области науки, инженерии, программирования, дизайна и других творческих направлений. Учитывая и удовлетворяя все уровни потребностей, руководитель создает условия для максимального удовлетворения персонала и повышает их мотивацию.

Отличным способом мотивации сотрудников является предоставление материальных наград. Это может быть в виде бонусов, премий или повышения зарплаты. Однако, помимо денежных стимулов, существуют и другие способы поощрения. Например, компания может предоставить сотрудникам путевки на отдых или билеты на интересные мероприятия. Также, можно предоставить право бесплатного пользования услугами компании или организовать командировку за рубеж. Все эти формы не денежного поощрения могут быть очень мотивирующими для сотрудников.

Другие популярные формы не денежного поощрения включают бесплатное повышение квалификации, возможность брать выходные и отгулы без очереди, а также оптимизацию рабочего пространства сотрудника. Все эти меры помогают создать комфортные условия работы и повышают удовлетворенность сотрудников.

Кроме положительных мер поощрения, компании также используют штрафные санкции в качестве мотивационного инструмента. Наказание штрафами применяется в случае невыполнения плана, опоздания на работу или других административных нарушений. При этом штрафы могут быть применены не только к одному сотруднику, но и к целому отделу. В таком случае, снимается премия за не достижение плана на отчетный период. Еще одной мерой наказания может быть начисление сотрудникам штрафных рабочих часов, которые не

оплачиваются.

В целом, как положительные, так и отрицательные мотивационные меры играют важную роль в стимулировании сотрудников. Они помогают создать конкурентную и продуктивную рабочую атмосферу, что положительно сказывается на результативности компании.

Задача руководителя – найти оптимальный баланс между наказанием и поощрением, чтобы мотивировать свою команду к достижению целей фирмы. Недопустимо применять санкции как способ отомстить сотруднику за проступок, ведь такой подход только создаст напряженную атмосферу и негативное отношение к работе. Штрафы за проступки, однако, могут иметь позитивный эффект, если они применяются с умом и справедливостью [5].

Когда человек знает, что за нарушения последуют наказания, он будет более ответственно относиться к своим трудовым обязанностям. Наличие штрафов играет психологическую роль, создавая ощущение контроля и порядка. Однако, важно помнить, что наказание должно быть соразмерно проступку, чтобы не создавать чувства несправедливости и обиды.

**Выводы.** Чем больше количество социальных услуг и льгот доступно работникам фирмы, тем больше их вовлеченность в достижение корпоративных целей. В современном бизнесе становится все более важным предоставление работникам различных социальных услуг и льгот. Это может включать в себя бесплатное медицинское обслуживание, спортивные программы, обучение и развитие, гибкий график работы и многое другое. Когда компания показывает заботу о своих сотрудниках, они становятся более преданными и мотивированными, что в конечном итоге приводит к повышению производительности и улучшению результатов.

### ***Литература***

1. Баженова, Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Елизавета Баженова. – М. : АСТ, Сова, Харвест, 2018. – 192 с. – Текст : непосредственный.
2. Верхоглазенко, В. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда / В. Верхоглазенко // Управление персоналом. – 2019. – № 3. – 23–27 с. – Текст : непосредственный.
3. Журавлев, П. Практика материального стимулирования при управлении работниками / П. Журавлев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2019. – № 5. – 92–102 с. – Текст : непосредственный.
4. Митрофанова, Е. А. Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика : учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, О. Л. Белова, В. Г. Коновалова; [под ред. А.Я. Кибанова]. – М. Проспект, 2019. – 173 с. – Текст : непосредственный.
5. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 5-е изд. – М. : Дело, 2003. – 272 с. – Текст : непосредственный.

## ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Кутовой Александр Витальевич, Пехтерева Виктория Викторовна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Финансовые институты, находясь постоянно под воздействием факторов риска, которые связаны с объемом и содержанием информационных потоков, вынуждены формировать свой кадровый состав так, чтобы в меньшей степени быть уязвимыми в современных условиях. В статье выявлены современные особенности подбора и отбора персонала в кредитных организациях.*

***Ключевые слова:** банк, персонал, подбор, отбор, поиск.*

## FEATURES OF SELECTION AND SELECTION OF PERSONNEL IN CREDIT ORGANIZATIONS

**Kutovoy Alexander, Pekhtereva Victoria**

Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** Financial institutions, being constantly under the influence of risk factors that are associated with the volume and content of information flows, are forced to form their staff in such a way as to be less vulnerable in modern conditions. The article reveals the modern features of the selection and selection of personnel in credit institutions.*

***Keywords:** bank, personnel, selection, selection, search.*

***Постановка проблемы.** На современном рынке экономических отношений присутствуют различные финансовые институты. Известны многие их примеры: коммерческие банки, страховые компании, фондовые биржи, инвестиционные фонды, брокерские и консалтинговые фирмы, центральные банки различных стран. В большинстве стран все эти институты имеют разветвленную филиальную и представительскую сеть, что связано с постоянной необходимостью обрабатывать информацию в каждом уголке мира. За качеством работы и успехом любой компании (и финансовой в том числе) стоят отдельные люди. Именно на плечи сотрудников ложится обязанность быстро и грамотно принимать решения в условиях воздействия больших информационных потоков из внешней и внутренней среды.*

Банковский сектор является неотъемлемой частью экономической системы Российской Федерации и в значительной мере отражает основные тенденции ее развития в современных условиях. Рыночные условия функционирования финансовых организаций, обусловленные экономическими отношениями, основанными на предпринимательстве и конкуренции, ставят перед всеми хозяйствующими субъектами первоочередные задачи повышения производительности труда. Это, в свою очередь, вынуждает финансовые организации проводить организационные изменения, совершенствовать структуру управления персоналом и настраивать сотрудников на высокопроизводительную работу.

Финансовые институты, находясь постоянно под воздействием факторов риска, которые связаны с объемом и содержанием информационных потоков, вынуждены формировать свой кадровый состав так, чтобы в меньшей степени быть уязвимыми в современных условиях. Данные аспекты определили актуальность выбранной темы исследования.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретическую базу исследования составили труды следующих зарубежных и отечественных авторов. Зарубежные ученые: Ф. Тейлор [1] как представитель школы научного управления и административной школы впервые обосновал важность отбора персонала в организациях, необходимость его технологизации и профессионализации; М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [2] рассматривают базовые теоретические и практические аспекты управления персоналом; современные специалисты Э. Майклз, Х. Хэнфдфилд-Джонс и Э. Экселрод считают, что талантливые кадры являются главным конкурентным преимуществом компании, а способность их привлекать, развивать и удерживать определяет успех современной компании. В своей книге [3] они показывают, что в современном мире выигрывают те организации, которые делают все, чтобы привлечь, помочь развитию и удержать наиболее талантливых сотрудников на всех уровнях управленческой иерархии. Основа этой книги - осмысление результатов масштабных исследований, проведенных компанией McKinsey. Консультант по обучению рекрутеров Н. Берн [4] внес большой вклад в разработку и развитие системы найма персонала.

Отечественные ученые, такие как: А. Я. Кибанов [5] и И. Б. Дуракова [6] в своих работах рассматривали принципы и философию найма; А.П. Егоршин [7], Т. Ю. Базаров [8], В. Р. Веснин [9], А. В. Дейнека [10], Д. Е. Мякушкин [11] занимались изучением процедур подбора и отбора персонала; Ю. С. Джавадова и О. С. Резникова [12] пришли к выводу чтобы найти подходящую кандидатуру для определенной должности, важно иметь четкое представление о характере самой работы, квалификации, личных и профессиональных качествах претендента, которые требуются для ее выполнения; С. Д. Удинцев [13] и другие уделяли внимание практике вопросам совершенствования системы найма.

**Цель исследования** – выявление особенностей подбора и отбора персонала в кредитных организациях.

**Основные результаты исследования.** «Финансово-кредитные организации представляют собой коммерческую организацию, цель деятельности которой направлена на получение прибыли от посреднических операций на денежном

(финансовом) рынке. Соответственно, банк представляет собой интеллектуальное учреждение, в котором люди осуществляют экономическую функцию, в связи, с чем выполняемые операции в данной сфере также являются интеллектуальным продуктом» [14].

Из современной науки управления известно, что любая организация имеет качественную и количественную кадровые составляющие. Качественными параметрами являются: профессиональная сфера работников, опыт работы каждого в определенном направлении, норма управляемости и набор различных личных качеств необходимых организации. Количественный параметр - это число сотрудников по определенному направлению. Например, к количественному показателю относится показатель среднегодовой численности занятых. Согласно рисунку 1 можно наблюдать снижение количественной составляющей кадров банковской сферы, что обусловлено автоматизацией деятельности и внедрением ИТ-инноваций. По состоянию на конец 2021 г. 534,3 тыс. чел. трудились в крупнейших банках. Для 44 % из них работодателем выступал Сбербанк [15]. Несмотря на сокращение более 4 тыс. сотрудников, он остается лидером по количеству персонала с большим отрывом от остальных кредитных организаций.

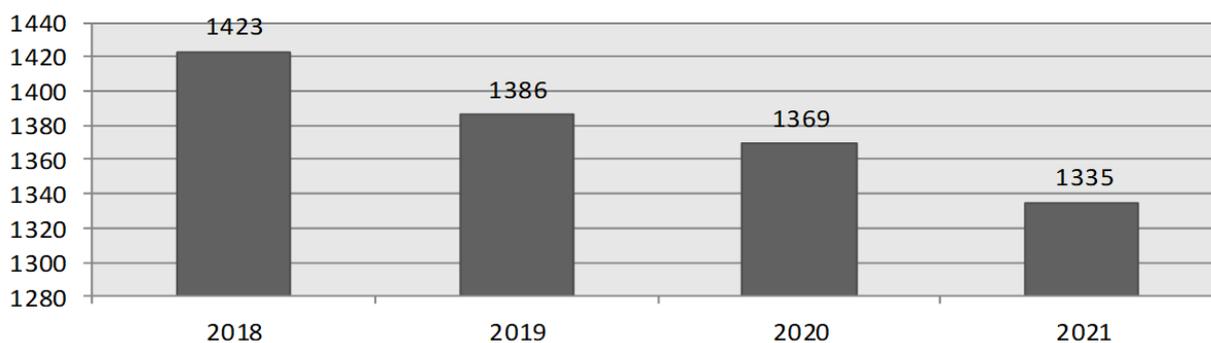


Рисунок 1 – Динамика среднегодовой численности занятых в финансовой и страховой сфере, тыс. чел. [16]

Наиболее существенно за 2021 год увеличилась численность сотрудников Газпромбанка. Начиная с 2019 года банк активно развивает розничный бизнес, а для этого требуется куда больше линейного персонала, чем для работы с корпоративными клиентами, рис. 2.

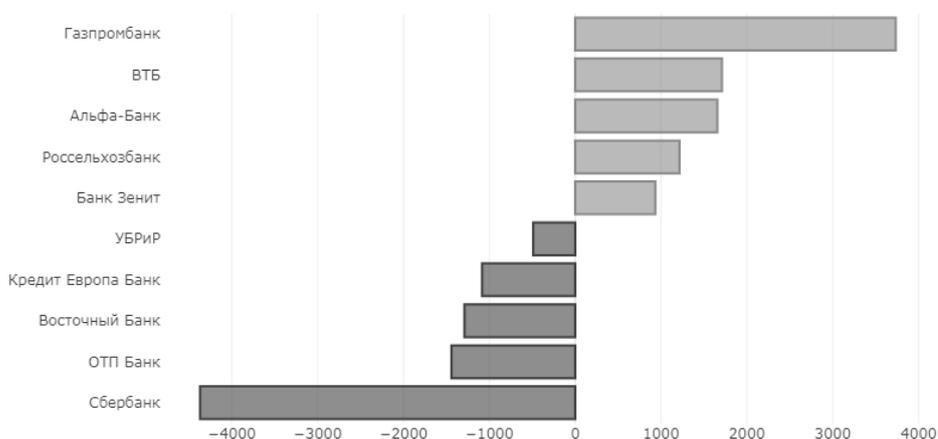


Рисунок 2 – Прирост численности персонала крупнейших банков России [17]

Вторым по количеству новых сотрудников стал ВТБ. В апреле 2020 г. банк столкнулся с резким увеличением обращений от клиентов на фоне введения режима самоизоляции и запуска государственной программы кредитных каникул. В связи с этим более чем в два раза был расширен штат сотрудников контактного центра [18].

Качественный состав – это совокупный набор профессий, необходимых компании для полной реализации своей деятельности. Перед кадровой службой стоит задача об определении оптимальной структуры подразделений.

Перед менеджерами по персоналу финансовых институтов стоит та же задача, что и у кадровиков фирмы нефинансового сектора. Однако менеджеру банка не приходится искать работников и специалистов по таким вакансиям как: сотрудник цеха, начальник производственного отдела, инженер-проектировщик, заведующий склада, проект- менеджер, а также экономист и бухгалтер. Тем не менее, количество сотрудников крупных банков зачастую не уступает числу работников крупных промышленных предприятий и компаний сферы услуг. Существует ошибочное мнение, что банки и многие другие финансовые организации ничего не производят. Это ошибочное мнение. Помимо этого, всем хорошо известных банковских услуг (открытие и ведение счетов, кредитные и депозитные сделки, лизинг, факторинг и др.) банки создают, так называемые «банковские продукты». Самым распространенным из них является банковская карточка. Существуют и другие продукты: личный инвестиционный портфель, брокерский счет, автоматизированная мобильная система, виртуальная валюта и различные сайты, созданные для конкретного покупателя.

Главной особенностью финансовых институтов является наличие большого объема абсолютно ликвидных активов и перед ними стоит задача обеспечения их непрерывного и эффективного функционирования. Задача финансовых институтов в обеспечении непрерывной работы обусловлена главным принципом финансовой математики – временной стоимостью денег. Фраза «непрерывная работа» отражает реальное положение дел, некоторые отделы финансовых рынков и фондовых бирж ни на одну секунду не выключают свои компьютерные системы. Этот факт еще раз подтверждает, что количественный состав сотрудников, один из важнейших показателей качества работы финансового института.

Самым важным и актуальным вопросом на сегодняшний день является качественный кадровый состав современных финансовых учреждений. Кадровый состав по оказанию банковских услуг претерпел за последние 5-10 лет серьезные изменения [19]. Обязанности многих банковских сотрудников уже выполняют информационные банковские платформы, где клиент здесь и сейчас переводит, получает, кладет и забирает деньги, осуществляет операции с денежными и платежными документами. Этот процесс интегрирован в параллельный кадровый структурный сдвиг – банкиры и финансисты в привычном нам понимании заменяются на специалистов в области создания и обслуживания информационных систем и программных продуктов. Курс на инновационное развитие экономики, который задало правительство РФ

несколько лет назад, позволил подготовить молодых специалистов в области математического анализа, алгоритмизации, а также других прикладных наук. Разработанные ими платформы и продукты, для удовлетворения банковских потребностей, эффективно функционируют и по сей день.

На данный момент, кадровый состав не ограничивается лишь специалистами IT-сферы и контролирующим их менеджментом. Главная особенность работы в финансовой сфере - это ее наукоемкая составляющая. Абсолютно правомерно можно отметить, что все финансовые решения по управлению банковскими ресурсами это результаты математических исследований и созданных на их основе математических зависимостей и моделей [20].

Улучшить качественную составляющую кадров позволяет тщательный отбор, подбор и найм персонала, которые являются важными элементами системы управления персоналом. При изучении опыта формирования системы управления персоналом в коммерческом банке была обнаружена значимость таких функций, как формирование персонала, его использование и развитие, стимулирование и управление внутренними коммуникациями, а также оценка результативности системы.

Проведенный анализ показал, что в условиях пандемии и роста инвестиционной активности ведущие банки открыли сотни вакансий для новых сотрудников, чтобы разгрузить старых и помочь им избежать выгорания на работе на фоне лавины сделок.

Сотрудников набирают для презентации проектов, подготовки сделок. В банках нет персонала, который сейчас может это сделать, утверждают в кадровых агентствах. Причина – потребительский бум на инвестиции. Многие вкладывают в фонды, ценные бумаги, играют на бирже. За последние полтора года интерес к трейдингу существенно вырос, а пандемия только его подстегнула.

Специалистов, способных рассказать, объяснить, ответить на вопросы клиентов, не хватает. В банках также заговорили об угрозе выгорания сотрудников. И дело может быть даже не в том, что увеличился объем работы: удаленный формат и отсутствие общения с коллегами привели к тяжелому психологическому состоянию. Если в доковидных реалиях напряженные периоды работы сотрудники инвестиционных банков разделяли с коллегами в офисе, то изоляция во время пандемии заставила их встречать трудности с компьютером один на один.

Наряду с повышенным вниманием к найму, банки отчаянно пытаются удержать работников, которые у них уже есть. Банки увеличивает фиксированную плату для молодых сотрудников, предоставляют единовременные бонусы, предлагают сотрудникам оплачиваемый отпуск и т.д.

Сейчас в банках востребованы разработчики, особенно специалисты по Java. Они нужны также в IT-компаниях, телекоммуникациях и практически в любом бизнесе. Банковская индустрия проигрывает IT и финтеху по привлекательности – атмосфера стартапа и гибкий график побеждают, поэтому банкам сложно заинтересовать таких экспертов [20].

Также банки ищут толковых аналитиков, особенно экспертов в области риска – это очень узкая и сложная специализация. Ещё в последнее время востребованы аналитики big data – направление новое, людей с практическим опытом мало. Также любой банк ищет консультантов, операторов колл-центра и менеджеров по продажам. На такие позиции персонал набирают массово, и требования там невысокие. Опыт обычно неважен – необходимым навыкам учат на месте.

Многие изначально считают такую работу временной и не задерживаются надолго, девять месяцев на массовой позиции — уже хороший срок. Сотрудники устают от однообразных телефонных разговоров и увольняются или переходят в другие отделы.

В основном банки используют следующие источники поиска сотрудников [20]:

- на рекрутинговых площадках. Банки размещают объявления и у больших кадровых агентств, и на региональных сайтах. HeadHunter по-прежнему лидирует по количеству активных кандидатов. А, например, во Владивостоке очень популярна доска объявлений FarPost, и целый раздел на ней посвящён поиску работы;

- в социальных сетях. Банки пишут об открытых вакансиях и часто находят кандидатов с помощью таргетированной рекламы. Так получается заинтересовать тех, кто даже не думал менять работу. Но в первую очередь используются соцсети для продвижения HR-бренда банка;

- на днях открытых дверей. Банки проводят экскурсии и рассказывают о работе банка, устраивают бизнес-игры. Посетители уносят с собой полезные навыки – это важнее, чем получить ручку или блокнот с логотипом компании. Также банки проводят тренинги для широкой аудитории, чтобы пришли и начинающие специалисты, и эксперты. Особенно хорошо дни открытых дверей проходят в регионах. Если событие было полезным, информация о компании распространяется через сарафанное радио;

- на ярмарках вакансий. Банки посещают региональные и вузовские ярмарки. В учебных заведениях проводятся актуальные для студентов тренинги – рассказывается, как искать работу и проходить собеседования. Обычно на ярмарках закрывают массовые позиции, но иногда там находят экспертов;

- среди знакомых. Рекомендации – самый качественный канал поиска: сотрудники помогают найти экспертов для своей команды и других отделов. В банках есть программа вознаграждений – выплачивается премия за успешную рекомендацию. Но практика показывает, что сотрудники и без неё часто приводят хороших кандидатов. Единственный минус — так можно искать специалистов точно, а у банков много вакансий.

Для закрытия массовых позиций проводятся групповые встречи, где рассказывается кандидатам об открытых вакансиях. На встречах присутствуют руководители нескольких направлений – они объясняют заинтересованным кандидатам, как действовать дальше. От встречи до оффера может пройти всего два дня. Также рекрутеры сами ищут кандидатов и проводят телефонные интервью. После кандидат знакомится с руководителем и выходит на короткую

стажировку [21].

У экспертов прием на работу устроен иначе. Их просят выполнить тестовое задание – оно помогает увидеть ход мысли кандидата. А еще соискатель сразу понимает, какие задачи его ждут.

После этого специалист сначала по телефону общается с рекрутером, затем проходит второе телефонное интервью уже с руководителем, который должен убедиться в технических знаниях кандидата. После этого проходит встреча в офисе и подписание бумаг.

Встреч бывает больше – их количество зависит от конкретной позиции. Но банки стараются не затягивать, чтобы не упустить сильного кандидата. Если нужна беседа с несколькими руководителями, по возможности собирают всех на одной встрече.

Некоторые кандидаты хотят поговорить с участниками команды, чтобы лучше понять, как устроена работа, какие новые навыки они получают. Банки устраивают такие встречи, если просьба оправдана и полезна обеим сторонам.

На личной встрече банк может попросить кандидата решить кейс или логическую задачу. Такие задания направлены на выявление технических знаний, стратегического мышления и видения.

Знание сферы финансов важно не для всех позиций. Иногда отсутствие финансовой экспертизы становится большим преимуществом — у кандидата более свежий взгляд, он предлагает нестандартные для банка решения. Работа в банке не подходит тем, кто привык к большой степени свободы в своих действиях. В банке много этапов согласований — такова специфика сферы. Банкам нужны люди, которые не потеряют энтузиазм в процессе и смогут закончить начатое.

**Выводы.** Таким образом, в настоящее время наблюдать снижение количественной составляющей кадров банковской сферы, что обусловлено автоматизацией деятельности и внедрением ИТ-инноваций. Тем не менее, количество сотрудников крупных банков зачастую не уступает числу работников крупных промышленных предприятий и компаний сферы услуг. Сегодня самым важным и актуальным вопросом является качественный кадровый состав современных финансовых учреждений. При этом главная особенность работы в финансовой сфере это ее наукоемкая составляющая. Улучшить качественную составляющую кадров позволяет тщательный отбор, подбор и найм персонала, которые являются важными элементами системы управления персоналом.

### **Литература**

1. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента. Современное толкование и задачник / под ред. А. А. Рыжачкова. – Издательство LIVREZON, 2021. – 1-е обн. – 250 с. – Текст : непосредственный.

2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.Х. Едоури. – М. : Вильямс, 2017. – 672 с. – Текст : непосредственный.

3. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэнфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021 – 280 с. – Текст :

непосредственный.

4. Берн, Н. Учебник рекрутера / Н. Берн [Электронная версия]. – Режим доступа:

[http://www.uamconsult.com/book\\_694\\_chapter\\_26\\_PODBOR\\_KANDIDATOV.htm](http://www.uamconsult.com/book_694_chapter_26_PODBOR_KANDIDATOV.htm)  
1, свободный. – Текст : электронный.

5. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – Текст : непосредственный.

6. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник/ И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 570 с. – Текст : непосредственный.

7. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М. –2019. – Текст : непосредственный.

8. 8 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т. Ю. Базаров. – 13-е изд., перераб. и доп. – М. : Академия, 2019. – Текст : непосредственный.

9. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2019. – Текст : непосредственный.

10. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – Текст : непосредственный.

11. Мякушкин, Д. Е. Отбор и подбор персонала : учебное пособие / Д. Е. Мякушкин. – Ч. : ЮУрГУ, 2019. – Текст : непосредственный.

12. Резникова, О. С. Совершенствование процесса найма персонала / О. С. Резникова, Ю. С. Джавадова // Инновационная наука. – 2018. – № 2. – С. 47–50. – Текст : непосредственный.

13. Удинцев, С.Д. Совершенствование процесса найма персонала / С. Д. Удинцев // Молодежь и наука. – 2017. – № 4. – С. 82–83. – Текст : непосредственный.

14. Багиров, Е. А. Организация и стратегия кадровой политики банка / Е. А. Багиров // Международный научный журнал. – 2018. – № 6. – Текст : непосредственный.

15. Зарплаты в банках – 2020: как COVID-19 повлиял на доход банкиров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.banki.ru/news/research/?id=10935646> . – Текст : электронный.

16. Составлено по данным: Официального сайта Росстата [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://rosstat.gov.ru/>, свободный. – Текст : электронный.

17. Зарплаты в банках – 2020: как COVID-19 повлиял на доход банкиров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.banki.ru/news/research/?id=10935646>, свободный. – Текст : электронный.

18. Данные ВТБ ПАО [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.vtb.ru/>. – Текст : электронный.

19. Зарплаты в банках – 2020: как COVID-19 повлиял на доход банкиров [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

<https://www.banki.ru/news/research/?id=10935646>. – Текст : электронный.

20. Дефицит кадров: к чему приведет растущий спрос на ИТ-специалистов в банках [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://frankrg.com/46064>. – Текст : электронный.

21. ВТБ запустил технологию найма персонала на основе искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2020/09/2020-09-28-vtb-zapustil-tekhnologiyu-nauma-personala-na-osnove-iskusstvennogo-intellekta/>. – Текст : электронный.

УДК 331

## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ЯДРО СОЦИОТЕХНИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

**Лагута Татьяна Сергеевна<sup>1</sup>, Королева Екатерина Олеговна<sup>1</sup>,  
Пехтерева Виктория Викторовна<sup>1</sup>, Эссола Дьедонне<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

<sup>2</sup>Университет Дуалы, факультет промышленного машиностроения  
г. Дуала, Камерун

***Аннотация.** В статье обоснована важность развития персонала для активизации инновационной деятельности организации. Рассмотрены структурные элементы социотехнической модели управления персоналом: технико-экономическая подсистема и социальная подсистема. Описаны задачи, которые решает развитие персонала организации.*

***Ключевые слова:** организация, развитие персонала, инновационная деятельность, социотехническая система, интеллектуализация производства.*

## TO THE QUESTION OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN A MODERN ORGANIZATION

**Laguta Tatiana<sup>1</sup>, Koroleva Ekaterina<sup>1</sup>, Pekhtereva Victoria<sup>1</sup>,  
Essola Dieudonne<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic,

<sup>2</sup>University of Douala, Faculty of Industrial Engineering  
Douala, Cameroon

**Abstract.** *The article substantiates the importance of personnel development for enhancing the innovative activities of an organization. The structural elements of the socio-technical model of personnel management are considered: the technical and economic subsystem and the social subsystem. The tasks that the development of the organization's personnel solves are described.*

**Keywords:** *organization, personnel development, innovation, socio-technical system, intellectualization of production.*

**Постановка проблемы.** Организация является открытой системой, которая функционирует в высоко динамичной конкурентной среде. Для этого ей необходимо активно развивать нематериальные активы и, прежде всего, интеллектуальный и социальный капитал, носителем которого является персонал. Именно работники, их профессиональная компетентность, преданность организации, умение использовать знания на практике при выполнении должностных обязанностей, являются важным фактором повышения конкурентоспособности организации и получения достаточной прибыли. Поэтому сегодня не теряет свою значимость вопрос профессионального и личностного развития работников, способных эффективно реализовывать свои знания и умения на практике с целью обеспечения долгосрочного успеха организации.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам развития персонала организации уделяли внимание многие теоретики и практики менеджмента – Г. Беккер, В. Вебер, А. Я. Кибанов, К. А. Марченко, В. И. Лаптев, Ю. А. Плугина, С. А. Попель, В. А. Савченко, А. М. Ткаченко, Ф. Хедоури, Л. В. Швец и другие исследователи.

**Цель исследования** – изучить развитие персонала как ядро социотехнической системы, какой является современная организация.

**Основные результаты исследования.** Любая организация является социотехнической системой и все, что в ней происходит, во многом зависит от деятельности людей, а также уровня их развития. Организации вынуждены функционировать в условиях быстро меняющейся, сложной и неопределенной внешней среды, где на первый план выходят задачи усиления конкурентоспособности, увеличения эффективности функционирования организации, поэтому решающими становятся вопросы, касающиеся повышения качества персонала организации.

Опираясь на опыт и результат успешных отечественных и зарубежных компаний можно с уверенностью сказать, что все инвестиции в развитие персонала при должном контроле вскоре и в полном объеме оправдывают себя. Растущий интерес к развитию персонала со стороны компаний определяется их потребностью иметь сотрудников, уровень подготовки которых отвечает требованиям времени. Интеллектуализация производства, как следствие развития персонала, ведет к повышению конкурентоспособности организации и росту прибыли за счет расширения спектра полезных организационных знаний.

Интеллектуализация производства предполагает высокую квалификацию работников и необходимость его постоянного повышения. При этом ценность

работника современного эффективного предприятия определяется не только тем, что он знает, но и тем, чему он учится и может применить практически.

Поскольку в процессе развития науки не только создаются интеллектуальные новации, на основании которых затем формируются новые производственные технологии и производимые материальные блага, но и осуществляется преобразование самих людей, как субъектов хозяйствования, которые выступают носителями новых способностей и потребностей. Постоянное обучение, расширение компетенций, свобода творческой работы, усовершенствование инновационной культуры и культуры качества способствуют активизации инновационной деятельности организации, систематически улучшая инновационные процессы и повышая уровень социально-психологической адаптивности [1].

Инновационная деятельность организации относится к факторам обеспечения конкурентоспособности, поскольку ее потенциал состоит из ресурсов и возможностей, которыми владеет организация, конкурентных преимуществ и компетенций, представляющих коллективное знание, опыт и способности персонала. Указанные факторы в сочетании с уникальной технологией создают и поддерживают конкурентные преимущества, а также обеспечивают неповторимое отличие организации в определенной рыночной среде.

В условиях глобальной конкуренции и стремительного развития технологий организации должны уметь быстро адаптироваться к изменениям, происходящим во внешнем окружении. Адаптивность как одна из важнейших характеристик современной организации обеспечивается, в первую очередь, целенаправленным обучением, самообучением и тренировкой работников, как важным элементом развития персонала. Создание, внедрение и коммерциализация новаций происходит в процессе саморазвития и научно-трудовой самореализации личности, то есть в процессе инновационной деятельности персонала [1].

Современная организация с точки зрения системного подхода представляет собой сложную социотехническую систему. Основная идея теории о социотехнических системах заключается во взаимодействии человека и технологий в производственном процессе, а не их противопоставление друг другу. Взаимодействие должно осуществляться таким образом, чтобы технологическая эффективность и гуманитарные аспекты не противоречили друг другу.

Любая производственная система рассматривается как социотехническая, в которой главную роль играет взаимодействие двух подсистем: технико-экономической, ориентированной на инвестиции и развитие технологий, и социальной, которая должна обеспечивать эффективную работу технико-экономической системы.

Технико-экономическая подсистема включает в себя, кроме машин, станков и оборудования, все виды технологии, а также управленческие знания, организационную структуру, методы производственного планирования, разработки рабочих мест, технические приемы и навыки работы.

Вторая – социальная подсистема, включает уровень квалификации и

подготовки персонала, его профессиональный состав, формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие работников в процессе принятия решений, возможности продвижения по службе, организационную культуру. Достичь высокой эффективности функционирования организации можно оптимизируя ее подсистемы и обеспечивая их взаимодействие, гармонизируя их работу (рис 1.).

В работе [2] приведена социотехническая модель инновационного управления персоналом, ядром которой является именно его развитие.

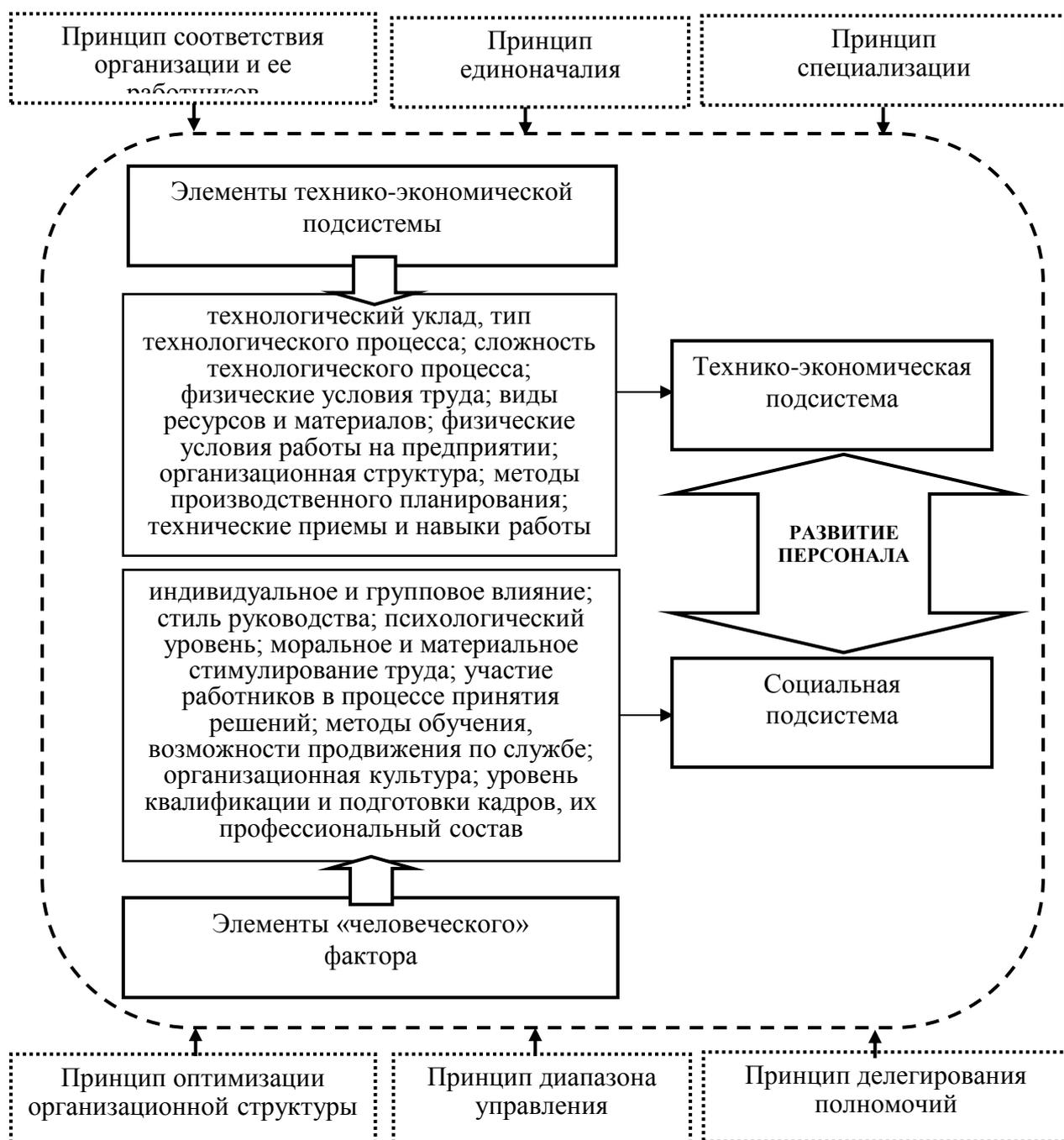


Рисунок 1 – Социотехническая модель инновационного управления персоналом

Из представленной модели видно, что в современной социотехнической модели инновационного управления персоналом функционируют две

подсистемы (социальная и технико-экономическая), достаточно тесно связанные между собой. Эффективность их взаимодействия влияет на развитие основного элемента данной системы – персонал.

Элементы социальной подсистемы должны обеспечивать постоянное развитие персонала, формировать высокий уровень доверия и кооперации труда между работниками. От элементов технико-экономической подсистемы зависит общий технический и инновационный уровень организации и производимого ею продукта.

Элементы социальной и технико-экономической подсистемы являются взаимодополняющими, а не исключают друг друга, однако важнейшую роль в этой системе играет развитие персонала, основная задача которого развивать взаимодействие между работниками и техническими возможностями организации.

Развитие персонала организации – это непрерывный процесс обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала в соответствии с современными потребностями организации.

Эффективное профессиональное обучение персонала поможет организации решить следующие важные задачи:

- провести профессиональное обучение в соответствии со спецификой работы предприятия;
- ликвидировать разрыв между требованиями должности, занимаемой работником, и личными профессиональными качествами;
- ликвидировать разрыв между технологическим развитием и уровнем квалификации персонала;
- повысить уровень как общей квалификации, так и обеспечить усвоение новых приемов и методов выполнения трудовых операций;
- познакомить с новейшими технологиями в инновационных сферах деятельности организации.

Среди важных задач развития персонала в организациях – обеспечение более полного использования способностей, интересов и наклонностей работников, их образовательного и профессионального потенциала. С этой целью необходимо активизировать процесс адаптации молодых работников, применяя баддинг, коучинг, сотрудничать с консалтинговыми компаниями, формировать и усовершенствовать корпоративную культуру как необходимый фактор эффективного использования персонала.

Баддинг – разновидность наставничества, направленная на обучение работника в процессе адаптации к новому рабочему месту или при ротации персонала внутри предприятия.

Коучинг – направление бизнес-консультирования, которое представляет собой синтез социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми. Внешний коучинг персонала подразумевает приглашение организацией коучера со стороны для работы с своим персоналом. Внутренний коучинг персонала – это повседневное деловое общение руководителей и подчиненных, консультирование на совещаниях, переговорах, текущий контроль за исполнением работниками

своих обязанностей.

Если баддинг применяется для поддержки работников, то коучинг – для выработки навыков самостоятельного решения проблемных вопросов, умения преодолевать препятствия.

Быстрее адаптироваться и включиться в эффективную работу помогают работнику знания об основных принципах корпоративной (организационной) культуры как системах нравственных ценностей, убеждений, деловых принципов, норм поведения, традиций, корпоративной системы управления мотивацией труда. На эффективных предприятиях корпоративная культура формируется на основе базовых принципов, раскрывающих суть требований к профессиональным качествам персонала таких как: дисциплинированность, деловитость и предприимчивость, ответственность и чувство долга, творчество и инициативность, компетентность, взаимоуважение и взаимопомощь, самосовершенствование, преданность организации. Среди основных составляющих корпоративной культуры следует выделить миссию, цель, деловое кредо организации, культуру производства.

**Выводы.** Многие предприниматели утверждают, что целью их бизнеса является получение прибыли. Но чтобы получать устойчивую прибыль, нужно умело управлять развитием персонала. Таким образом, задача извлечения прибыли превращается в инженерную и управленческую задачу, связанную с эффективным использованием персонала. Поэтому развитие организации как социотехнической системы предполагает, прежде всего, управление развитием персонала.

### ***Литература***

1. Швец, Л. В. развитие персонала как основная предпосылка развития предприятия / Л. В. Швец, А. Г. Гайдай // Экономика и управление транспортом. – К. : НТУ, 2015. – Вып. 2. – С. 126–130. – Текст : непосредственный.

2. Попель, С. А. Развитие персонала как элемент социотехнической системы в инновационной модели управления / С. А. Попель // Устойчивое развитие экономики. – 2013. – № 1. – С. 237–241. – Текст : непосредственный.

УДК 331.108

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Лукьянова Яна Ярославовна, Иванова Елена Анатольевна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Донской государственный технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** Для эффективного управления персоналом в современных динамичных условиях ведения предпринимательской деятельности необходимо внедрять и совершенствовать прогрессивные инструменты в системе менеджмента предприятия. В статье обоснована необходимость изменения структурных элементов системы управления персоналом в условиях цифровизации. Систематизированы основные направления совершенствования управления персоналом организации в современных условиях.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, цифровизация, обучение персонала, цифровые навыки, цифровые технологии.*

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF THE STRUCTURAL ELEMENTS OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN CONDITIONS**

**Lukieianova Iana, Ivanova Elena**

Federal state budget higher education institution  
«Don State Technical University»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** For effective personnel management in the modern dynamic business environment, it is necessary to introduce and improve progressive tools in the enterprise management system. The article substantiates the need to change the structural elements of the personnel management system in the context of digitalization. The main directions of improving the organization's personnel management in modern conditions are systematized.*

***Keywords:** personnel management, digitalization, staff training, digital skills, digital technologies.*

***Постановка проблемы.** Многогранность современной экономической системы обуславливает и новые по своему составу требования ко всем категориям персонала организаций и значительно усложняет проблему его эффективного управления с учетом высокого динамизма факторов внешней и внутренней среды.*

Современная рыночная экономка характеризуется как инновационная, проектная, пространственная и цифровая, что требует совершенствования системы управления персоналом организацией с учетом специфики его функционирования в условиях многогранности национальной экономики и тенденций ее развития в сложной экономической среде в составе всех ее характеристик.

***Анализ исследований и публикаций.** Исследованию проблематики управления персоналом организации посвящены труды как отечественных, так и зарубежных ученых.*

Из состава российских ученых следует выделить работы Т. Ю. Базарова, В. Р. Веснина, В. А. Дятлова, А. Я. Кибанова, В. И. Некрасова, В. В. Травина, Э. А. Уткина и других.

Среди зарубежных ученых необходимо отметить, таких как В. Зигерт,

Л. Ланг, К. Левин, Д. Макгрегор, М. Х. Мескон, Г. Шмидт, Л. Якокка и других.

Несмотря на довольно большое количество публикаций по рассматриваемой проблематике, глубину их научного содержания, вопросы, связанные с функционированием персонала организаций в условиях современных экономических реалий не нашли в них должного отражения, что свидетельствует о необходимости проведения дальнейших исследований в этой сфере науки управления персоналом организаций.

**Цель исследования** – охарактеризовать основные структурные элементы системы управления персоналом организации и систематизировать основные направления совершенствования управления персоналом организации в условиях современных экономических реалий.

**Основные результаты исследования.** Наиболее перспективным направлением совершенствования системы управления персоналом организации в настоящее время является цифровая трансформация ее основных структурных элементов.

Исследователи отмечают, что базовые навыки и знания, связанные с человеческими ресурсами, станут «диджитал-навыки» у персонала. Инновации и цифровые технологии стали значительно влиять на образ жизни работников, на построение их профессиональных стратегий.

Назовем основные радикальные технологии, которые приводят к коренным изменениям в управлении людьми.

1. Мобильный интернет, который распространился везде в виде разных социальных сетей, датчиков, а также управляемых устройств, которые полностью подключены к интернету. Составлен прогноз, что число пользователей мобильной связи в мире в 2023 году составит 5,3 миллиарда человек, т. е. 66 % мирового населения, по сравнению с 3,9 миллиарда человек, т. е. 51 % мирового населения в 2018 году. К 2023 году скорость мобильного интернета утроится [1].

2. Искусственный интеллект пока получил наибольшее развитие в форматах общего искусственного интеллекта, машинного обучения, а также глубокого обучения. Программное обеспечение, которое используется для распознавания речи и лиц способно значительно повысить производительность труда и устранить трудности в обработке информации в процессах принятия решений. Технологии Big data дают новые возможности для анализа огромного количества данных.

3. Виртуальная реальность – эта отрасль превратится в рынок объемом 80 млрд \$ к 2025 году (в сравнении с нынешними 7 млрд \$) [1]. Радикальные изменения будут внедрены в инфраструктуру и программные комплексы для рядовых пользователей и корпораций.

4. Облачные технологии будут развиваться и дальше, т. к. все информационно-технологические сервисы и онлайн-приложения могут быть созданы с их помощью в большинстве крупных компаний. Использование общедоступных облачных технологий связано с рисками, поэтому развиваются системы кибербезопасности.

5. Интернет вещей – более 9 миллиардов устройств подключены к

интернету (IoT), прогнозируется, что эта цифра вырастет до 14,7 млрд к 2023 году. Компании и дальше будут продолжать формировать продукты, предназначенные для улучшения качества жизни персонала: интеллектуальные счетчики, системы безопасности и видеонаблюдения, мониторинга здоровья.

6. Прогресс в робототехнике изменяют предлагаемые товары и услуги, поэтому будет нужна техническая поддержка технологий за счет создания и обслуживания роботов.

7. Биометрические технологии, их мировой рынок вырастет до 55,5 млрд долларов США с прогнозируемой в 2023 году [1]. Это вызовет рост разработок систем распознавания лица и голоса, отпечатков пальцев, а также идентификации подписи.

8. Геномная инженерия – это технологии, которые связаны с геной инженерией, ускоряют свое развитие, что приведет к росту продолжительности человеческой жизни и сдвигу периода активной трудовой жизни.

Развитие таких технологий дает огромные возможности и открывает большие перспективы для организаций. Вместе с тем на определенном этапе это будет представлять большую проблему и риски (таблица 1).

Таблица 1 – Влияние технологических трендов на систему управления персоналом организации

Технологические тренды	Влияние на систему управления персоналом организации	
	Возможности	Угрозы
1. Распространение мобильного интернета	Расширение масштабов удаленной работы, развитие проектной и командной работы	Размывание организационной культуры, риски кибербезопасности
2. Искусственный интеллект и технологии Big data	Проведение на новом уровне найма и оценки персонала. Рост производительности труда	Высвобождение персонала, риски кибербезопасности
3. Виртуальная реальность	Эффективный отбор, обучение и развитие персонала, новый вид коммуникаций, рост безопасности труда	Риски финансовых потерь в связи с большой стоимостью технологий, нехватка компетенций как разработчиков, так и пользователей
4. Облачные	Расширение возможностей удаленной работы	Риски кибербезопасности
5. Интернет вещей	Повышение дисциплины и безопасности труда	Риски кибербезопасности и сопротивление персонала
6. Прогресс в робототехнике	Развитие охраны труда и его безопасности	Высвобождение персонала, ошибки алгоритмов, риски кибербезопасности
7. Биометрические технологии	Повышение эффективности использования рабочего времени за счет достоверности его учета, защита информации	Риски кибербезопасности, сопротивление персонала
8. Геномная инженерия	Расширение возможностей рекрутмента	Угрозы здоровью персонала

Естественно, что новые технологии не способны полностью заменить

человека, так как они только инструмент повышения эффективности труда персонала. Например, искусственный интеллект не может заменить традиционный найм, но он позволяет расширить его возможности, дополняет работу специалистов по найму, анализируя большой объем информации быстрее. Он автоматизирует низкоуровневые задачи, для того чтобы специалисты уделяли больше времени стратегии найма и формированию отношений с кандидатами [2].

Исследования, проводимые учеными, показали, что наибольшее распространение цифровые технологии нашли применение в следующих элементах управления персоналом:

- подбор и отбор персонала и его найм;
- формирование регистрационных файлов;
- создание платежных ведомостей;
- расчет заработной платы и премий;
- осуществление контроля за посещаемостью персонала;
- формирование отношений с внебюджетными фондами;
- организация повышения квалификации персонала;
- планирование карьерного роста персонала;
- расчет численности различных категорий персонала;
- разработка регламентов бизнес-процессов для персонала.

Цифровизация управления персоналом организации имеет большие преимущества для государства, предприятий и самих работников [3] (рис. 1).

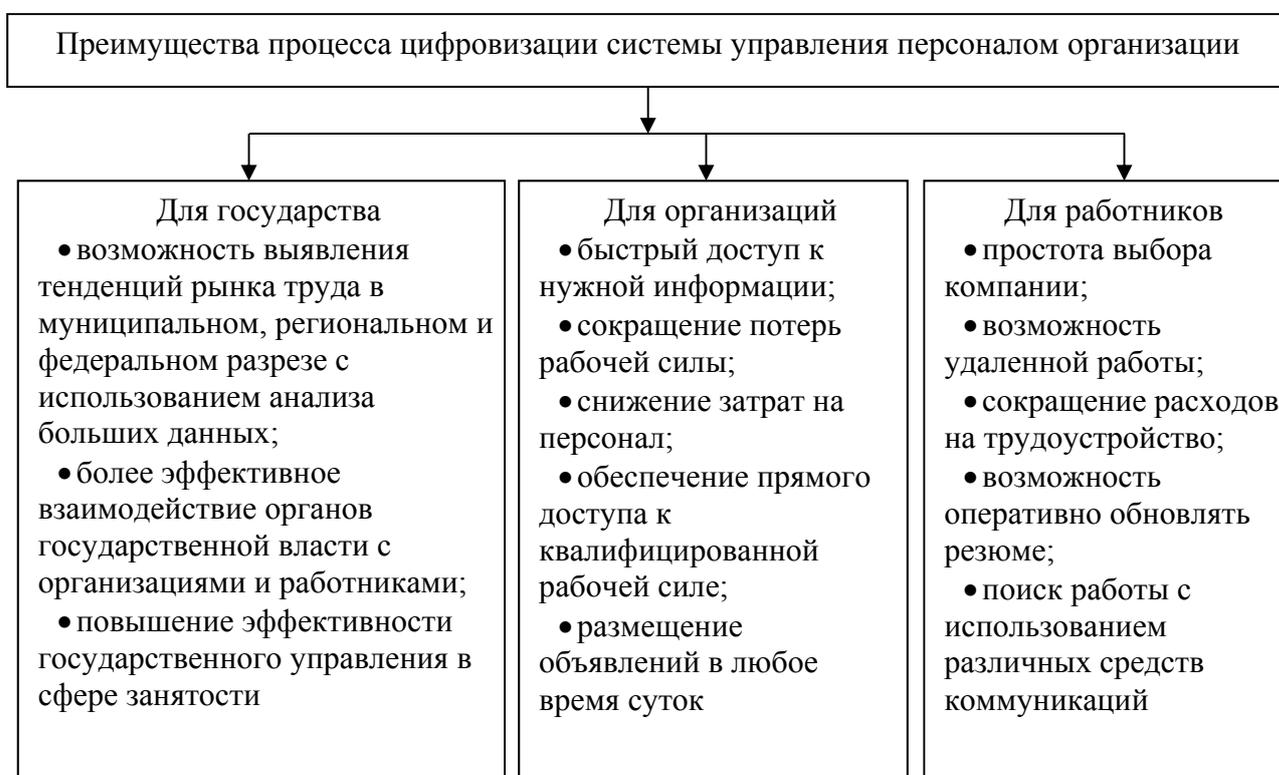


Рисунок 1 – Преимущества процесса цифровизации системы управления персоналом организации

Цифровизация системы управления персоналом предполагает решение

ряда системных проблем в организациях:

- четкое понимание процесса цифровизации всем персоналом организации, а не только топ-менеджерами;
- адаптация к новым должностным обязанностям;
- постоянное получение новых знаний и развитие необходимых цифровых компетенций;
- соответствие изменившимся ожиданиям предприятия;
- осуществление работы с новыми формами занятости (лизинг персонала, аутстаффинг, аутсорсинг);
- осознание возможностей и рисков использования цифровых технологий;
- понимание механизмов и логики, заложенных в основу цифровых технологий;
- знание основ функционирования и практического использования различных устройств, программных продуктов и сетей, связанных с деятельностью, осуществляемой работниками;
- способность к использованию, фильтрации, оценке и обмену цифровой информацией;
- способность осуществлять как управление, так и защиту цифровой информации.

Для того, чтобы работа цифровой трансформации системы управления персоналом организации имела системный характер, необходимо, прежде всего, разработать и внедрить на практике, концепцию формирования системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации [4] (рис. 2).

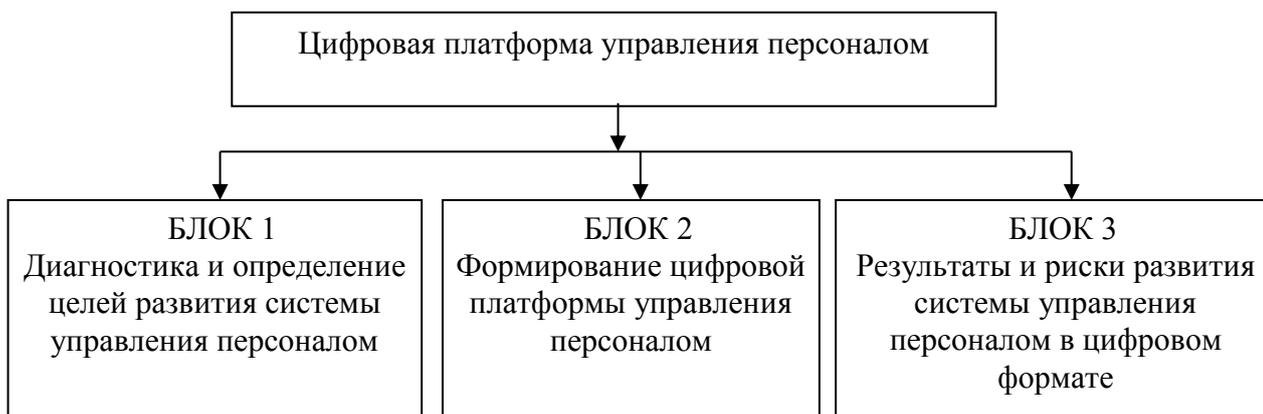


Рисунок 2 – Структура цифровой платформы управления персоналом

Важнейшими положениями первого блока являются:

- постоянный мониторинг деятельности организаций с целью проверки степени их подготовки к внедрению цифровых систем управления персоналом;
- проверка цифровых навыков работников организаций в области подбора, оценки, обучения, а также мотивации различных категорий персонала;
- обоснование приоритетных направлений в сфере цифрового

управления персоналом, включая онлайн-обучение, HR-автоматизация, HR-маркетинг.

Второй блок включает в себя комплексный анализ информационных каналов и управленческих процессов с целью формирования цифровой платформы управления персоналом, в которую включены каналы информации, управление базами данных.

Третий блок системы охватывает анализ HR-метрик в виде ряда расчетов, связанных с анализом и оценкой эффективности системы управления персоналом в таких областях, как:

- набор персонала и качество его включения в должность;
- эффективность процесса организации управления персоналом;
- эффективность процесса организации управления персоналом;
- эффективность снижения текучести персонала;
- обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала.

Для того, чтобы предприятия могли реализовать преимущества в цифровой трансформации управления персоналом, они должны соблюдать ряд принципов.

1. Максимальная автоматизация функций работников кадровых служб за счет минимизации ручного труда, экономии различных видов ресурсов.

2. Легкость и гибкость при внедрении изменений, что дает возможность уменьшить искажение информации между структурными подразделениями и сократить количество ошибок.

3. Максимальная концентрация, что особенно важно для предприятий, использующих цифровые технологии, т. е. концентрировать внимание на небольшом количестве услуг.

4. Максимальная простота, т. е. в организации должны быть упрощены коммуникации внутри организации, а также с клиентами, поставщиками.

5. Необходимо повышать квалификацию персонала. Повышение квалификации – это обучение после получения работниками определенного образования оно направлено на совершенствование их профессиональных знаний и умений. Потребность в цифровых навыках является очень острой как в современных условиях. С распространением цифровых технологий во всех аспектах жизни и в большинстве профессий, работникам необходимо иметь высокий уровень цифровых навыков, чтобы эффективно выполнять свою работу.

Для повышения цифровой компетентности персонала работу необходимо проводить по следующим направлениям:

- подготовка кадров в цифровом сегменте экономики;
- преодоление цифровой безграмотности всех категорий работников предприятия;
- замена устаревшего документооборота на его цифровой вариант;
- проведение онлайн и офлайн тренингов персонала;
- проведение тестирования работников. Тесты помогают своевременно определить не только такие качества, но и работоспособность человека, его умение управлять временем, генерировать идеи, способность выполнять

поставленные цели в команде.

Процесс обучения цифровым навыкам работников предприятия должен стать непрерывным.

Видами обучения могут быть:

1. Обязательное обучение.
2. Целевое (опережающее обучение).
3. Периодическое обучение.

Обязательное обучение производится с той целью, чтобы уровень подготовки работников соответствовал требованиям профессионального стандарта компетенциям на определенной должности.

Целевое (опережающее) обучение представляет собой повышение квалификации персонала, которое следует проводить для соответствия компетенций персонала новым тенденциям, которые сформировались в определенной сфере, например, в торговле.

Периодическое обучение – это обучение персонала с целью получения дополнительных знаний, умений и навыков в определенной сфере деятельности.

Формами обучения могут быть: очная; очно-заочная и заочная.

Обучение может быть как на рабочем месте, так и вне рабочего места. Методами обучения на рабочем месте могут быть:

– копирование – сотрудника прикрепляют к опытному специалисту, действия которого копируются;

– наставничество – за работником закрепляют наставника, который руководит его обучением в соответствии с разработанным планом;

– делегирование – сотруднику передается определенная область задач с передачей полномочий принятия решений по ним;

– метод усложняющихся заданий – это специально разработанная программа, которая сформирована по степени их важности и наращивания объема знаний, а также повышения их сложности.

– ротация – сотрудника переводят на новую должность для получения дополнительной квалификации и увеличения опыта работы.

Обучение вне пределов рабочего места – это те виды обучения, которые осуществляются за пределами самого предприятия.

Проведение обучения в традиционном формате для предприятий является трудоемким и затратным. Поэтому следует использовать обучение в цифровом формате. Самым востребованными в современных условиях являются электронное и дистанционное обучение.

Электронное обучение (e-learning) – это один из форматов цифрового обучения, который предполагает применение Интернета и технологий мультимедиа для доступа к образовательным ресурсам. Специфика онлайн обучения заключается в использовании интерактивных электронных средств для работы с информацией.

Дистанционное обучение – это способ реализации процесса обучения, который основан на использовании современных информационных и

телекоммуникационных технологий, которые позволяют проводить обучение без непосредственного личного контакта между преподавателем и слушателями.

Наиболее распространенными цифровыми методами обучения в настоящее время являются вебинары и скайп-консультации (рис. 3).

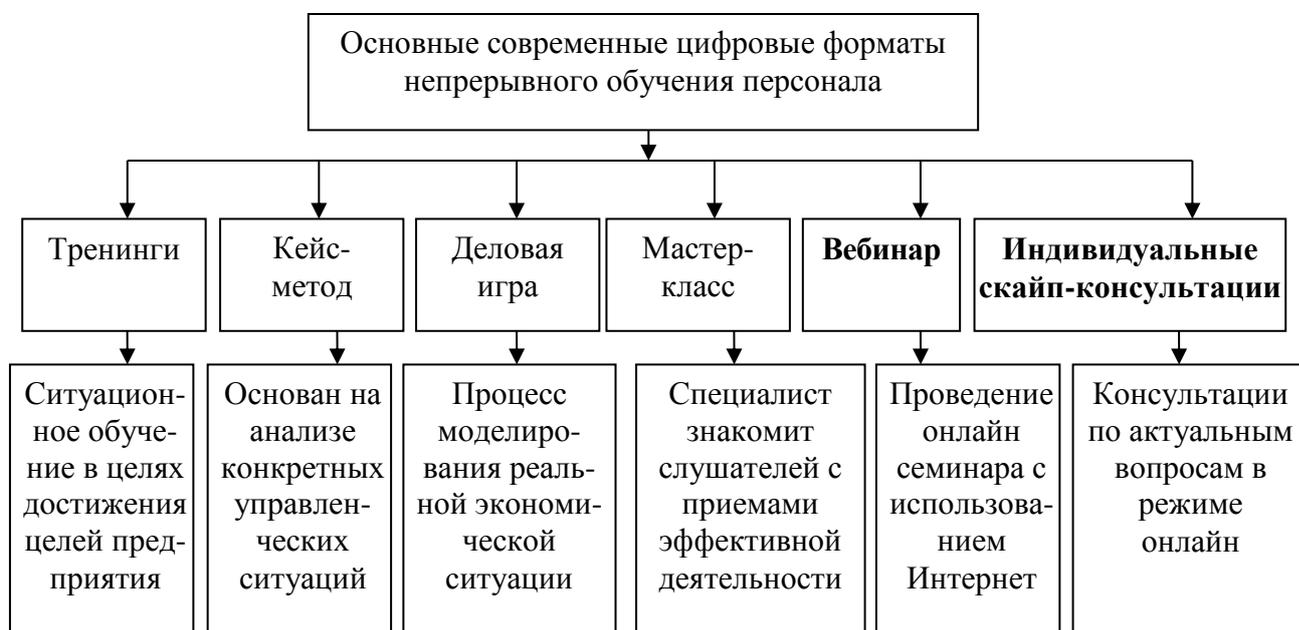


Рисунок 3 – Цифровые форматы непрерывного обучения персонала

Вебинар – это один из самых современных методов повышения квалификации персонала, он осуществляется онлайн через Интернет.

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод, что цифровая трансформация структурных элементов системы управления персоналом организаций в настоящее время предполагает проведение комплекса работ.

### *Литература*

1. Митина, Н. Н. Инновации в управлении персоналом организации: анализ технологических трендов / Н. Н. Митина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2021. – № 7(139). – С. 74–82. – Текст : непосредственный.
2. Королева, Д. Ю. Инновации в сфере управления персоналом / Д. Ю. Королева, А. В. Питимов, Н. А. Синева, Е. В. Яшкова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. – № 2. – Текст : непосредственный.
3. Слинько, А. А. Цифровизация системы управления персоналом / А. А. Слинько, М. М. Куликов // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Серия : Социально-экономические науки. – 2022. – Т. 15. – № 5. – С. 198–206. – Текст : непосредственный.
4. Егорова, И. А. Цифровизация процессов управления персоналом: современные тенденции / И. А. Егорова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2022. – № 1. – Текст : непосредственный.

## ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

**Мамонова Ксения Алексеевна, Савицкая Инна Михайловна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Майкопский государственный технологический университет»

г. Майкоп, Республика Адыгея

***Аннотация.** В данной статье представлено исследование гендерных аспектов в управлении персоналом. В контексте современных организаций, где стремление к разнообразию и включению становится все более важным, рассмотрение влияния гендерных различий на принятие решений в области управления человеческими ресурсами. Статья освещает вопросы, связанные с неравенством полов в рабочей среде, включая различия в возможностях карьерного роста, заработной плате и доступе к ключевым ресурсам.*

***Ключевые слова:** гендер, управление персоналом, неравенство полов, карьерный рост.*

## GENDER ASPECTS IN PERSONNEL MANAGEMENT

**Mamonova Ksenia, Savitskaya Inna**

Federal State Budget Educational Institution

Higher education «Maykop State Technological University»

Maykop, Republic of Adygea

***Abstract.** The article presents a study of gender aspects in personnel management. In the context of modern organizations, where the pursuit of diversity and inclusion is becoming increasingly important, consideration of the impact of gender differences on decision-making in the field of human resource management. The article highlights issues related to gender inequality in the working environment, including differences in career opportunities, wages and access to key resources.*

***Keywords:** gender, personnel management, gender inequality, career growth.*

***Постановка проблемы.** В современном обществе вопросы гендерного равенства приобретают все более значимый характер, в том числе в контексте управления персоналом в организациях. Несмотря на широкие обсуждения вопросов гендерного разнообразия, в сфере управления человеческими ресурсами остаются значительные проблемы и неравенства. В данной статье ставится задача рассмотреть и проанализировать гендерные аспекты в управлении персоналом, выявить ключевые проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники различных полов, а также исследовать влияние данных проблем на эффективность управленческих практик.*

Ключевые аспекты исследования включают в себя анализ гендерного неравенства в возможностях карьерного роста, различий в заработной плате,

стереотипов и предвзятостей при принятии управленческих решений, а также оценку воздействия организационной культуры на равноправие в трудовых отношениях. Целью данной статьи является выработка рекомендаций по созданию более инклюзивных и равноправных стратегий управления персоналом, способствующих созданию справедливых условий труда для всех сотрудников, независимо от их гендерной принадлежности.

**Анализ исследований и публикаций.** В области исследования гендерных аспектов в управлении персоналом значительный вклад внесли различные ученые, активно занимающиеся этой проблемой. Профессор Розмари Коултон из Университета Стрэсса в Лондоне специализируется на анализе гендерных аспектов в трудовых отношениях и влиянии пола на карьерные возможности, а также многие другие ученые и общественные деятели такие как доктор Анн Лоренсон, Айлин Кокс Тиджеланд, доктор Дебра Мейн, профессор Александра Штресс, Александра Калев. Эти ученые и активисты предоставляют важные научные исследования, обогащающие наше понимание гендерных аспектов в управлении персоналом. Их труды содействуют разработке стратегий для достижения гендерного равенства в организациях, внедрению более эффективных управленческих практик и улучшению рабочей среды.

**Цель исследования** – анализ и выявлении проблем гендерных аспектов и стереотипов на принятие решений в сфере управления персоналом.

**Основные результаты исследования.** Проблема исследования мужских и женских стилей управления представляет интерес как для отечественных, так и для зарубежных исследователей, имея сложный и многогранный характер. Анализ научных публикаций выявил разнообразные точки зрения на данную проблему. В то время как некоторые ученые считают, что гендерные различия не оказывают существенного влияния на управленческий процесс, другие утверждают превосходство мужского стиля управления. В контексте управления, термин "гендер" несет социальный, а не биологический смысл, отражая социокультурные различия между мужчинами и женщинами. Исследования гендерных особенностей в менеджменте показывают увеличение числа женщин-руководителей, особенно в малом и среднем бизнесе [1].

Аспекты гендера в системе управления включают различия в подходах к управлению, взаимодействию и интеллекту между женщинами и мужчинами. Несмотря на существующие стереотипы, научные эксперименты не подтверждают серьезных различий в умственных способностях и качествах характера между полами. Важно отметить, что персонал организаций проявляет толерантность к полу руководителей, оспаривая предрассудки в пользу мужчин [2]. Таким образом, статья с убедительностью подчеркивает, что женщины обладают способностью эффективного управления персоналом, принятия обоснованных решений и достижения высоких результатов в бизнесе. К сравнению можно рассмотреть таблицу 1, где можно увидеть процентное соотношение в заработной плате.

Таблица 1 – Разница в зарплате между мужчинами и женщинами в РФ в 2020–2022 гг.

Год	Среднемесячная зарплата мужчин (в рублях)	Среднемесячная зарплата женщин (в рублях)	Разница в зарплате (в процентах)
2020	70 000	65 000	7 %
2021	72 000	67 000	7,5 %
2022	75 000	70 000	6,7 %

Научный анализ выявил различия в подходах мужских и женских руководителей. Мужчины, как правило, применяют агрессивный стиль, устанавливают единоличную власть и ориентируются на лидерство, тогда как женщины предпочитают социальное партнерство, акцентируя внимание на профессиональном развитии и повышении самооценки сотрудников через делегирование полномочий [5].

Женщины-руководители уделяют большое внимание межличностным взаимодействиям и эмоциональному климату в коллективе. В кризисных ситуациях они проявляют высокую мотивацию персонала и строят стратегии выхода. Мужчины, тем временем, стремятся к карьерному росту и профессиональному развитию, характеризуясь солидарностью и дисциплинированностью, но при этом менее устойчивы в коллективе, чаще сменяя его [3].

Особое внимание женщины-руководители уделяют установлению взаимоотношений с властями, стремясь к поддержке. Это связано с их уважительным отношением к вертикали власти. В то время как мужчины проявляют более независимое и амбициозное поведение. Важно отметить, что женщины, хотя менее амбициозны, достигают эффективных результатов в сложных ситуациях. Несмотря на это, патриархальные стереотипы остаются в силе, и престижные позиции по-прежнему чаще занимают мужчины, что сопровождается существенными различиями в заработной плате между полами. Эти тенденции сохраняются не только в России, но и во многих других странах [4].

В управленческой практике гендерные аспекты охватывают особенности различных подходов к руководству коллективом и личностью, особенности межличностных отношений с учетом мужской и женской психики и характерных черт интеллекта. Различные исследования по сравнению деловых и психологических качеств женщины и мужчины показали, что по ряду анализируемых параметров есть определенные отличия. Вместе с тем, в серьезных научных экспериментах не нашли подтверждения некоторые мнения о различиях в умственных возможностях, способностях к обучению, качествах характера и темперамента у представителей обоих полов. В результате были обоснованы выводы, что женщины обладают качествами, которые определяют их весьма благоприятные возможности для эффективной управленческой деятельности. В общем виде они представлены на рисунке 1 [5].

Характеристика	Мужчины	Женщины
Способ преодоления препятствий	Интеллект, сила	Хитрость, ловкость
Ориентированность на проблемы	Перспективная	Текущая
Потребность в эмоциональных стимулах	Пониженная	Повышенная
Основа решений	Рассудочность	Чувственность
Характер	Замкнутый	Открытый
Отношение к внешнему миру	Реалистичное, критичное	Идеализированное, интуитивное
Поведение	Сдержанное	Эмоциональное
Преобладающий тип мышления	Словесно-логическое	Наглядно-действенное
Объект внимания	Содержание	Форма
Наблюдательность и точность	Пониженные	Повышенные
Ориентированность	Деловая	Личная
Отношение к другим	Прямолинейное	Гибкое
Действие словесного поощрения	Расслабляющее	Возбуждающее
Реакция на критику	Агрессивная	Спокойная

Рисунок 1 – Гендерные отличия в управленческой деятельности (психологические различия между мужчинами и женщинами)

Кроме того, не стоит упускать из виду такую важную и отличительную черту, как «ситуативный характер» женского менеджмента. В отличие от мужчин, женщины-лидеры не только эффективно реализовывали стратегии выживания, но и реализовывали стратегии организационного развития. Они склонны тщательно выстраивать более сложные отношения с коллегами и партнерами, избегая при этом ненадежных соглашений и рискованных сделок. Существует также прямая корреляция между финансовой и организационной эффективностью компании и присутствием женщин в высшем руководстве. Согласно двум масштабным опросам, проведенным ведущей международной компанией McKinsey & Company, были проанализированы результаты одного исследования. В первом опросе оценивалось влияние женщин-лидеров на эффективность организационной модели компании, а во втором опросе определялось, существует ли корреляция между наличием женщин-лидеров в компании и ее финансовыми результатами.

McKinsey & Company-консалтинговая фирма по менеджменту, основанная в 1926 году профессором Чикагского университета Джеймсом О. Маккинси и консультирующая корпорации, правительства и другие организации по вопросам стратегического управления. Они активно проводит политику гендерного

разнообразия. Компания внедряет программы по поддержке женщин в карьерном росте, предоставляет равные возможности для профессионального развития и лидерства.

Введение управленческой гендерной политики привело к повышению мотивации сотрудников, улучшению коллективной эффективности и сокращению текучести кадров.

Всемирно известная компания Google активно поддерживает разнообразие и внедряет программы, направленные на устранение гендерных стереотипов в технологической индустрии. Компания предоставляет равные возможности для карьерного роста и лидерства. Эффектом такой политики более инновационный подход к решению задач, привлечение разнообразных талантов и улучшение общей производительности деятельности организации и ее структурных подразделений [6].

**Выводы.** В заключении отметим, что различия в подходах к управлению персоналом проявляются в зависимости от пола. Женщины и мужчины воспринимают свою роль на рабочем месте по-разному и решают проблемы с применением индивидуальных методов и стилей управления. Руководительницы, как правило, предпочитают демократический стиль управления, акцентируя внимание на формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что соответствует общепринятым гендерным стереотипам в трудовом поведении. С другой стороны, мужчины в роли руководителей чаще прибегают к авторитарному стилю, подчеркивая независимость и индивидуальную власть. В связи с этим многие организации стремятся создавать корпоративную культуру, основанную на гендерном балансе, чтобы обеспечивать определенные преимущества в условиях жесткой конкуренции.

### ***Литература.***

1. Комаров, Е. И. Гендерный менеджмент / Е. И. Комаров, В. Ф. Жукова. – М. : Высшая школа, 2018. – 452 с. – Текст : непосредственный.
2. Ужахова, Л. М. Влияние гендерных характеристик на профессиональную деятельность руководителей и подчинённых / Л. М. Ужахова, В. В. Саакова, В. Б. Утегенова, А. А. Данилюк // Вестник Института социологии. – 2020. – Т. 11. №1. – С. 169–182. – Текст : непосредственный.
3. Резник, С. Д. Гендерный менеджмент. Женщины в управлении / С. Д. Резник, С. Н. Макарова. – М. : Финансы и статистика, 2016. – 416 с. – Текст : непосредственный.
4. Кошарная, Г. Б. Гендерный аспект предпринимательства / Г. Б. Кошарная // Социальные науки: история, теория, методология. – М : МПУ «Сигнал Ъ», 2002. – 115 с. – Текст : непосредственный.
5. Брановицкая, Т. П. Гендерная социология / Брановицкая Т. П. – М. : Аспект Пресс, 2006. – Текст : непосредственный.
6. Летягина, М. Л. Гендерное равенство в России: проблемы и перспективы / М. Л. Летягина, Т. П. Брановицкая. – М. : Наука, 2004. – Текст : непосредственный.

## НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

**Мешкова Виктория Сергеевна, Бондаренко Валерия Александровна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Донецкая академия управления и государственной службы»

г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье рассмотрены неформальные коммуникации в организации, выявлены факторы, которые отличают неформальные коммуникации от формальных. Отмечены особенности неформальных коммуникаций и их преимущества и недостатки. Обоснована необходимость управления неформальным общением в коллективе.*

***Ключевые слова:** коммуникации, персонал, организация, общение, коллектив, мотивация, профессиональный рост.*

## INFORMAL COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION'S TEAM

**Meshkova Viktoriia, Bondarenko Valeria**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk  
Academy of Management and Public Administration»

Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article examines informal communications in the organization, identifies the factors that distinguish informal communications from formal ones. The features of informal communications and their advantages and disadvantages are noted. The necessity of managing informal communication in a team is substantiated.*

***Keywords:** communications, personnel, organization, communication, team, motivation, professional growth.*

***Постановка проблемы.** Неформальное общение играет важную роль в коллективе организации. Оно способствует укреплению взаимоотношений между сотрудниками, улучшению рабочей атмосферы и повышению эффективности работы. Управление неформальным общением в коллективе является неотъемлемой частью эффективного руководства. Неформальное общение в организации может оказывать значительное влияние на работу коллектива, влиять на мотивацию, продуктивность и взаимоотношения сотрудников. Понимание и управление этим видом общения может помочь руководителю создать положительную рабочую атмосферу, способствующую достижению общих целей.*

***Анализ исследований и публикаций.** Неформальные коммуникации в своих работах рассматривали такие ученые как: Я.Л. Морено, Дж. Хоманс, П. Бурдье, С.Б. Быстрянец. О.А. Пешкова, С.С. Андрейкин и другие. В своих работах они рассматривали способы интеграции неформальных коммуникаций*

в структуру фирмы, особенности неформальных коммуникаций и потенциал неформальных коммуникаций.

**Цель исследования** – рассмотреть значение, особенности неформального общения в коллективе организации, его преимущества и недостатки.

**Основные результаты исследования.** Неформальные коммуникации в организации – это процессы обмена информацией, которые происходят вне официальных каналов коммуникации, таких как официальные документы, регламенты и иерархические структуры. Они основаны на неофициальных отношениях и взаимодействиях между сотрудниками [1].

Неформальные коммуникации в организации имеют свои особенности, которые отличают их от формальных коммуникаций. Ниже приведены некоторые из них.

1. Неофициальный характер. Неформальные коммуникации не регулируются официальными правилами и процедурами организации. Они возникают естественным образом между сотрудниками и основаны на их личных отношениях и взаимодействии.

2. Неофициальные каналы связи. Неформальные коммуникации часто происходят через неофициальные каналы связи, такие как разговоры в коридоре, обеденные перерывы, сообщения в мессенджерах и т. д. Они не требуют формальных документов или официальных встреч.

3. Быстрота и гибкость. Неформальные коммуникации обычно происходят быстро и гибко. Они позволяют сотрудникам обмениваться информацией и идеями непосредственно и мгновенно, без необходимости проходить через официальные процедуры и иерархические уровни.

4. Неформальные лидеры. В неформальных коммуникациях могут возникать неформальные лидеры – сотрудники, которые имеют влияние и авторитет среди своих коллег. Они могут играть важную роль в распространении информации и формировании мнений в организации.

5. Неформальные правила и нормы. Неформальные коммуникации подчиняются неформальным правилам и нормам, которые могут отличаться от официальных правил организации. Например, в неформальных коммуникациях могут использоваться неофициальные жаргонные выражения или шутки, которые не приняты в официальных коммуникациях.

Важно отметить, что неформальные коммуникации могут быть как положительными, способствующими эффективности и удовлетворенности сотрудников, так и отрицательными, приводящими к распространению слухов и конфликтам [2]. Поэтому управление неформальными коммуникациями в организации является важной задачей для поддержания позитивного и продуктивного рабочего окружения.

Неформальные коммуникации могут происходить как внутри отдельных отделов и групп, так и между различными уровнями иерархии в организации. Это может быть общение во время обеденного перерыва, во время кофе-паузы или просто в ходе неформальных разговоров в рабочем пространстве.

Неформальное общение в коллективе играет существенную роль в повседневной жизни работников. Несмотря на то, что формальные рабочие взаимодействия являются неотъемлемой частью работы, исследования показывают, что неформальные контакты среди коллег влияют на эффективность, мотивацию и даже инновационность.

Одним из главных преимуществ неформального общения в коллективе является улучшение коммуникации между сотрудниками. Во время такого общения устанавливаются более доверительные отношения и укрепляются связи между коллегами. Это способствует более открытому обмену идеями и позволяет более эффективно решать поставленные задачи. Кроме того, неформальное общение помогает обнаружить общие интересы и хобби между сотрудниками, что способствует укреплению их связей в рабочей среде. Когда сотрудники имеют возможность свободно общаться и выражать свои мысли и чувства, это способствует более открытому и эффективному общению. Еще одним важным преимуществом неформального общения является увеличение мотивации и удовлетворенности сотрудников от работы. Когда в коллективе царит дружеская и поддерживающая атмосфера, сотрудники чувствуют себя более комфортно и уверенно. Это способствует повышению их работоспособности и отношения к рабочему процессу.

Кроме того, неформальное общение способствует развитию личностных навыков и профессионального роста сотрудников. В ходе такого общения они могут обмениваться опытом, советами и знаниями с коллегами. Это открывает новые возможности для сотрудников для изучения новых идей и подходов к работе, а также совершенствования собственных навыков.

Однако, самый интересный аспект неформального общения заключается в его влиянии на инновационность. Несколько исследований показали, что коллективы с высоким уровнем неформального общения склонны к большей креативности и генерации новых идей. Возможность свободно обсуждать и обмениваться мыслями, которую предоставляет неформальное общение, способствует появлению новых решений и способностей мыслить вне рамок.

Итак, неформальное общение в коллективе приносит в жизнь рабочей среды исключительно много плюсов: оно способствует образованию дружеских отношений между коллегами, повышает мотивацию и эффективность работы, создает атмосферу взаимопонимания и поддержки. Однако, существуют и негативные моменты, которые могут оказать сильное влияние на сам коллектив и его работоспособность.

Первым и наиболее явным отрицательным моментом неформального общения является возможность возникновения конфликтов [3]. В неформальной обстановке люди редко контролируют свои слова и поведение, считая, что они находятся вне полей работы. В результате, могут возникнуть неприятные ситуации, оскорбления, или разногласия, которые негативно скажутся на дальнейшей работе команды. Конфликты разрушают эффективность работы, вызывают предубеждения и создают неприятную атмосферу в коллективе.

Второй проблемой, связанной с неформальным общением в коллективе

является возможность распространения слухов и непроверенной информации. В неформальном общении, люди склонны делиться информацией неподтвержденной, оскорбительной или ложной. Это может привести к созданию негативного имиджа о команде или конкретных сотрудниках. Такие слухи могут вызвать напряжение в коллективе, растормозить процесс работы и породить сомнения и неуверенность. Виды слухов приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды слухов в коллективе организации

Виды слухов	Характеристика
«Мечты и чаяния»	Отражают желания и надежды людей, иницирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников.
Слухи-«пугала»	Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб.
«Вбивание клиньев»	Наиболее агрессивный тип, продиктованы агрессивностью. Наносят урон как репутации компании, так и отдельных работников.
Финальный слух	Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками.

Третьим отрицательным моментом неформального общения в коллективе является возможность исключения определенных индивидов. Когда в коллективе складываются тесные дружеские отношения, некоторые сотрудники могут оказаться вне этого круга. Это может повлиять на их коммуникацию с другими коллегами и мешать нормальному выполнению работы. Более того, это может создать чувство разочарования и неполноценности, что негативно отразится на их мотивации и самооценке.

Определенное количество неформального общения в коллективе неизбежно и даже желательно, однако, необходимо быть внимательным к его отрицательным аспектам. Важно учитывать эти проблемы и принимать меры для их предотвращения или урегулирования. Неформальные коммуникации должны быть осознанными и контролируруемыми, чтобы они не наносили вреда организации и отношениям между сотрудниками. Руководство и работники должны осознавать, что сильный коллектив – это не только дружба и взаимоподдержка, но и ответственность и сознательность в словах и поступках.

Одной из задач управления неформальным общением является создание открытой и доверительной среды, где сотрудники чувствуют себя комфортно и свободно выражают свои мысли и идеи. Руководитель должен поощрять активное участие сотрудников в общении и поддерживать разнообразие и открытость в обсуждении вопросов. Таким образом, создается атмосфера взаимопонимания и уважения, что способствует раскрытию потенциала каждого сотрудника и развитию командной работы.

Важным аспектом управления неформальным общением является построение эффективной коммуникационной структуры. Руководитель должен объективно оценивать коммуникационные потребности коллектива и

предоставить средства для свободного обмена информацией и идеями. Взаимодействие между сотрудниками должно быть удобным, прозрачным и оперативным, что способствует повышению эффективности работы и принятию обоснованных решений. Необходимо поощрять инициативу в общении, а также открытое обсуждение проблем и их решений.

Управление неформальным общением также подразумевает умение руководителя распознавать и разрешать конфликты в коллективе. Неформальные конфликты могут возникать из-за различий во взглядах, ценностях или личных отношениях сотрудников. Руководитель должен быть готов к тому, чтобы выслушать обе стороны конфликта и найти компромиссное решение. Также важно применять методы профилактики конфликтов, такие как проведение тренингов по коммуникационным навыкам или профилактических бесед, которые направлены на формирование дружелюбного и взаимопонимающего коллектива.

**Выводы.** Управление неформальным общением в коллективе является важным фактором успешного руководства, способствующим созданию гармоничного и продуктивного рабочего окружения. Руководитель, обладающий навыками управления неформальным общением, способен создавать благоприятные условия для взаимодействия сотрудников, поддерживать командный дух и достигать общих целей организации.

### *Литература*

1. Страхов, М. В. Потенциал управления неформальными коммуникациями в современной организации / М. В. Страхов // Дискуссия. – 2015. – № 8 (60). – С. 90–93. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-upravleniya-neformalnymi-kommunikatsiyami-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 21.11.2023). – Текст : электронный.

2. Строганова, И. В. Способы управления неформальными коммуникациями и их значение для малого и среднего бизнеса / И. В. Строганова // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. – 2010. – № 3. – С. 44–46. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-upravleniya-neformalnymi-kommunikatsiyami-i-ih-znachenie-dlya-malogo-i-srednego-biznesa> (дата обращения: 22.11.2023). – Текст : электронный.

3. Макарова, И. В. Конфликт и неформальная коммуникация / И. В. Макарова // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 12. – С. 82–84. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikt-i-neformalnaya-kommunikatsiya> (дата обращения: 20.11.2023). – Текст : электронный.

## ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Мешкова Виктория Сергеевна, Закутская Яна Александровна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье рассмотрены виды индивидуального поведения сотрудников в организации. Рассматриваются различные аспекты поведения человека, такие как асертивное, агрессивное и делинквентное, манипулятивное, мотивированное и девиантное поведение. Исследованы факторы, влияющие на экономическое поведение человека.*

***Ключевые слова:** индивидуальное поведение, адаптация, организационное поведение.*

## INDIVIDUAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

**Meshkova Viktoriia, Zakutskaya Yana**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk Academy of Management and Public Administration»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Annotation.** The article considers the types of individual behavior of employees in the organization. Various aspects of human behavior are considered, such as assertive, aggressive and delinquent, manipulative, motivated and deviant behavior. The factors influencing human economic behavior are investigated.*

***Keywords:** individual behavior, adaptation, organizational behavior.*

***Постановка проблемы.** В организациях межличностное поведение играет важную роль в формировании отношений между людьми и достижении целей организации. Однако индивидуальное поведение человека может проявляться в разнообразных формах. Понимание этих различных форм поведения и их влияния на работу и организацию в целом имеет важное значение для управления персоналом и создания здоровой рабочей среды.*

***Анализ исследований и публикаций.** Немецкий социолог и политолог Карл Дойч сформулировал «тройственный принцип» асертивного поведения в проблемной ситуации. В. Зигерт и Л. Ланг исследовали конфликтное поведение человека.*

***Цель исследования** – предоставление более подробного анализа индивидуального поведения человека в организации, выявление его различных форм и их последствий, а также обсуждение важности межличностного поведения для эффективной работы и достижения целей организации.*

***Основные результаты исследования.** Исследование, описываемое в*

данной статье, в основном фокусируется на различных формах индивидуального поведения человека в организации и их влиянии на отношения и достижение целей организации. Рассмотрены основные формы поведения.

Индивидуальное поведение – это способ, которым конкретный человек ведет себя, действует и взаимодействует с окружающей средой. Оно включает в себя все видимые и невидимые действия, реакции, решения и выражение эмоций, проявляемые отдельным индивидом в различных ситуациях.

Экономическое поведение рассматривается как решения и выборы, связанные с использованием ограниченных ресурсов для удовлетворения потребностей личности, а также как поведение, зависящее от внешних и внутренних факторов.

Одной из важнейших проблем в организации является адаптация личности работника к условиям и требованиям организации. Адаптация включает приобщение сотрудника к ценностям, нормам и особенностям организационной среды. В зависимости от того, насколько человек приемлет ценности и нормы организации, можно выделить четыре типа поведения: преданный и дисциплинированный работник, приспособленец, оригинал и бунтарь.

Таким образом, знание индивидуальных особенностей работников позволяет менеджерам понимать и прогнозировать человеческое поведение в организации. Создание подходящей окружающей обстановки на работе способствует поддержанию желательного типа поведения для организации. Руководители должны развивать свои способности, чтобы направлять поведение работников в соответствии с целями организации и создавать рабочую среду, которая поддерживает необходимые черты поведения.

Индивидуальное и групповое поведение человека является предметом исследования многих наук: биологии, психологии, педагогики, социологии, философии и др. Представители разных наук рассматривают поведение человека каждый под своим углом зрения, соответственно используют свои методы исследования и предлагают свою классификацию видов поведения человека [1].

В современной науке поведение человека рассматривается с двух позиций: как совокупность действий и поступков; как образ жизни и действий.

Таким образом, поведение человека – совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т. е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Организационное поведение – это форма действий и поступков человека, проявляющаяся во взаимоотношении «индивид–организация» на уровне личности, группы, организации и общества [2].

В поведении человека в организации можно выделить:

– индивидуальное поведение – поведение отдельно взятого человека, определяемое особенностями его личности, установками, ценностями и т. д.;

– групповое поведение – поведение людей под влиянием групповых норм, ценностей, правил, законов и т. д., принятых в организации и транслируемых топ-менеджментом организации посредством корпоративной культуры организации.

В организации межличностное поведение ее работников играет важную роль, оно может вызывать напряженность в отношениях между людьми либо способствовать созданию доверительных отношений и формированию позитивного взаимодействия, или сотрудничества, способствует реализации целей организации.

Индивидуальное поведение человека в организации может проявляться в разнообразных формах, таких как ассертивное, мотивированное, девиантное, конфликтное, сотрудничающее и т. п., присущих всему персоналу организации независимо от функциональных обязанностей и занимаемой должности.

Ассертивное поведение – это поведение уверенного человека по отношению к окружающим, способного отстаивать свою точку зрения без агрессии, без уступчивости, без манипулирования, такое поведение направлено на решение проблемы, сотрудничество во взаимодействии. Ассертивный человек уважает не только свои права, но и права окружающих [3].

Например, К. Дойч так сформулировал «тройственный принцип» ассертивного поведения в проблемной ситуации: будьте честны, тверды и дружелюбны. Твердость не позволит оппоненту манипулировать вами или запугивать вас. Честность не позволит вам оказаться втянутым в аморальную ситуацию, даже если вас будут провоцировать на это. Ваше дружелюбие будет свидетельствовать о вашей готовности к сотрудничеству. Таким образом, ассертивное поведение позволяет сотруднику проявить себя с позиции человека, работающего в организации, где соблюдаются принципы равных свобод, равных возможностей и обеспечения достойного существования.

Агрессивное – деструктивное поведение человека в организации, обычно сопровождается отрицательными эмоциями с нанесением физического или психологического вреда, ущерба себе, организации и окружающим. Агрессивное поведение может различаться по степени интенсивности и форме проявления: от демонстрации неприязни и недоброжелательства до словесных оскорблений (вербальная агрессия) и применения грубой физической силы (физическая агрессия).

Делинквентное поведение – нелегитимное поведение в крайних своих проявлениях представляет собой уголовно наказуемые действия, совершаемые сотрудниками.

Конфликтное поведение – поведение, провоцирующее окружающих к возникновению конфликта. В. Зигерт и Л. Ланг считают, что такое поведение зачастую связано с ущемлением чувства собственного достоинства, которое пробуждает большую энергию, питающую межличностные конфликты.

Манипулятивное поведение – поведение человека, направленное на то,

чтобы достичь желаемого, получить желаемое, используя предметы окружающего мира или других людей. По мнению известного психолога К. Левина, манипулятивное поведение, используя подсознание человека путем преобразования представлений людей, приводит к преобразованию их поведения в желаемом для манипулятора направлении.

Мотивированное поведение – это поведение, в основе которого лежит реализация актуальной потребности работника. Мотивированное поведение может быть разнонаправленным и носить как позитивный, так и негативный характер. Так, потребность в уважении и признании мотивирует работника к более качественному выполнению производственных заданий, его стремление быть активным и полезным организации способствует творчеству и, наоборот, мотив обогащения может привести к уголовно наказуемым действиям.

Девиантное поведение – отклоняющееся поведение, противоречащее принятым в обществе правовым или нравственным нормам, чаще проявляется в аморальных поступках человека. Девиантное поведение, нарушающее общепринятые нормы и правила (воровство, взятки, мошенничество, коррупция, уклонение от налогов, искажение данных бухгалтерского учета и т. п.) является результатом негативных тенденций развития цивилизации. Формированию такого поведения способствует [3]: несправедливость в оплате труда, оценке заслуг; неясность в правах собственности; запутанная система учета; необоснованная система отбора кадров и аттестации персонала; низкое качество должностных инструкций; распространение компьютерных программ планирования и учета; атмосфера отчуждения, когда отношение к труду характеризуется настроениями бессмысленности (работнику не понятно назначение созданного продукта), беспомощности (нет возможности противостоять произволу руководителя, собственника и т. п.), отстраненности (работник ощущает себя изолированным, он не видит перспективы своей деятельности и т. д.).

Совладающее поведение – осознанное рациональное поведение, направленное на устранение фрустрирующей или стрессовой ситуации.

Копинг – поведение зависит от трех факторов: личности субъекта, реальной ситуации и условий социальной защиты, характеризуется включением психологических защит личности, снижением уровня тревожности и раздражительности, вызывающих состояние психологического дискомфорта работника.

Оппортунистическое поведение, которое проявляется в намеренном стремлении работником использовать условия трудового договора в выгодную для себя сторону или даже нарушать условия договора в своих интересах.

Организационное поведение – это форма действий и поступков человека во взаимоотношении «индивид-организация» на уровне личности, группы, организации и общества [3].

Экономическое поведение – рациональное поведение человека, ориентированное на цели, средства и результаты, возникающее под влиянием экономических факторов, отраженных в психике человека. Оно характеризуется осознанностью цели, инструментальным подчинением средств

целям и эффективностью. Осознанность целей позволяет индивиду судить об их субъективной полезности и порядке предпочтений. Инструментальное подчинение целям заключается в выборе средств (методов, способов, действий) для достижения цели на основе оценки их эффективности, тогда как сами по себе средства и процесс достижения цели не вознаграждаются. Характер средств определяется не столько целью, сколько конкретной ситуацией, условиями, возможностями, обстоятельствами.

В научной экономической и психологической литературе экономическое поведение рассматривают как человеческие решения и выбор относительно альтернативного использования ограниченных ресурсов, к которым относятся деньги, время, пространство, усилия, энергия и другие материальные ресурсы для удовлетворения потребностей личности. На экономическое поведение человека влияют внешние и внутренние факторы. К внешним относятся факторы окружающей среды и общие социальные ситуационные факторы:

- ситуационные (экономические законы, уровень инфляции, система налогообложения, общий уровень доходов в стране, средства массовой коммуникации);

- факторы среды, субъективные условия и ограничения, характеризующие доход, и статус субъекта (его демографические характеристики, связанные с определенными экономическими категориями такие как возраст, пол, образование, место жительства, наличие семьи и детей, гражданский статус и т. п.);

- факторы социального влияния других субъектов.

К внутренним относятся психологические факторы (восприятие, установки, эмоции, особенности личности индивида, его способности, уровень интеллекта, система ценностей, мотивы и т. п.), где восприятие играет немаловажную роль, и психосоматические факторы (психофизиологические, физические и биологические особенности индивида).

Важное значение для управления организационным поведением имеет изучение индивидуальности как совокупности индивидуальных свойств и уникальных взаимосвязей между ними, отражающих неповторимое своеобразие личности. Индивидуальность человека формируется под воздействием трех групп факторов [2]: наследственность и физиологические особенности человека; факторы окружающей среды; индивидуальные черты и особенности характера.

Одной из важнейших проблем в организации является адаптация личности работника к условиям и требованиям организации. Процесс адаптации заключается в приобщении человека к ценностям, нормам, условиям и особенностям организационной среды. В зависимости от того, насколько приемлет человек ценности и нормы организации, принято различать четыре типа поведения:

- преданный и дисциплинированный работник – формирует поведение в соответствии с интересами организации и выполняет свою роль согласно принятым нормам поведения;

- приспособленец – не приемлет ценностей организации, но старается

следовать нормам и внешним формам поведения, принятым в организации;

– оригинал – приемлет ценности организации, но не приемлет по тем или иным причинам существующие в ней нормы поведения;

– бунтарь – направляет свое поведение против существующей нормативной системы и организации в целом. Такое поведение может быть разрушительным и абсолютно неприемлемым в организации либо может оформиться в виде социального движения, направленного на позитивные изменения в организации.

Знание индивидуальных особенностей работников, осознание их права на субъективность восприятия факторов окружающей среды и ситуативных факторов позволяет менеджеру понимать и прогнозировать человеческое поведение в организации.

Традиционно психологи описывали поведение отдельного человека с точки зрения отдельных свойств личности, таких, как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность. Но теперь многие психологи утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Например, многие честны в одних ситуациях и нечестны в других. Личностные факторы и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, причем часто ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Эти выводы имеют очень большое значение, потому что они указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации.

**Выводы.** Руководители должны совершенствовать свои способности, направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

### ***Литература***

1. Еникеев, М. И. Общая и социальная психология : учебник / М. И. Еникеев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 640 с. – Текст : непосредственный.

2. Жаворонков, Д. В. Организационное поведение : учебное пособие / Д. В. Жаворонков. – Краснодар : Кубанский гос. университет, 2014. – 110 с. – Текст : непосредственный.

3. Елкина, О. С. Поведение личности в организационной среде: теоретический анализ / О. С. Елкина // Экономика [Электронный ресурс]. – 2011. – №4. – С. 2–5. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/povedenie-lichnosti-v-organizatsionnoy-srede-teoreticheskiiy-analiz> (дата обращения: 01.12.2023). – Текст : электронный

## ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В ГРУППЕ

**Мешкова Виктория Сергеевна, Назарова Евгения Витальевна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Донецкая академия управления и государственной службы»

г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье рассмотрены факторы, которые оказывают влияние на поведение людей в группе, межгрупповые отношения. Рассмотрены способы проявления взаимодействия в группе. Исследованы такие понятия как: социальные группы, социальные роли, социализация. Изучено влияние психологического климата на поведение людей в группе.*

***Ключевые слова:** социальные группы, взаимодействие, коллектив, правила поведения, социальные роли, социализация.*

## FACTORS INFLUENCING THE BEHAVIOR OF PEOPLE IN A GROUP

**Meshkova Viktoriia, Nazarova Evgeniya**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Donetsk  
Academy of Management and Public Administration»

FSBEI HE «DONAMPA»

Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article considers the factors that influence the behavior of people in a group, intergroup relations. The ways of interaction in the group are considered. Such concepts as: social groups, social roles, socialization are investigated. The influence of the psychological climate on the behavior of people in the group has been studied.*

***Keywords:** social groups, interaction, collective, rules of behavior, social roles, socialization.*

***Постановка проблемы.** В современном обществе, люди часто вступают в различные группы, будь то на работе, в учебных заведениях, в социальных сетях или в различных общественных организациях. В этих группах происходит взаимодействие между ее членами, что влияет на их поведение. Понимание факторов, оказывающих влияние на поведение людей в группах, имеет важное значение, поскольку позволяет лучше понять межгрупповые отношения и способствовать созданию положительного и продуктивного взаимодействия.*

***Анализ исследований и публикаций.** Французский социальный психолог Густав Лебон первым начал изучать поведение больших групп. Г. Лебон исследовал примитивное поведение людей в больших группах. Курт Левин ввел понятие «групповая динамика», подразумевая под этим процесс*

взаимодействия социальных и психологических причин, воздействующих на поведение людей в группе. Байон изучил влияние групп на продуктивность людей.

**Цель исследования** – проанализировать факторы, влияющие на поведение людей в группе, выявить наиболее существенные из них.

**Основные результаты исследования.** Социальные группы – это устойчивые группы людей, которых объединяют одни и те же определенные признаки. Например, интересы, положение в обществе, ценности и т. д. [1].

Взаимодействие в группе может проявляться через обмен информацией, идеями, мнениями и эмоциями. Члены группы могут влиять друг на друга, моделировать свое поведение и принимать общие решения.

Групповой контекст имеет большое значение для формирования личности и определения индивидуального поведения. Стремление соответствовать нормам и ценностям группы может приводить к конформизму, когда люди подстраивают свое поведение, чтобы быть принятыми группой. Однако, взаимодействие в группе также может привести к усилению индивидуальности и развитию групповой идентичности.

Коллективные цели и ценности группы могут оказывать влияние на принятие решений членами группы. Влиятельные лидеры могут оказывать воздействие на других членов группы, например, через установление правил и стандартов поведения, или с помощью манипуляции и убеждения. Групповая динамика может также способствовать развитию конфликтов и созданию иерархий внутри группы.

Таким образом, взаимодействие в группе имеет большое значение для формирования и изменения поведения членов группы. Это представляет собой сложный процесс, который зависит от множества факторов. Также некоторые из них:

**Социальные роли.** Социальные роли - это набор ожиданий и поведений, связанных с определенной позицией или статусом в группе. Люди часто подчиняются социальным ролям, чтобы облегчить взаимодействие в группе и снизить конфликты. Например, в рабочей группе может быть командир, который координирует все действия и принимает решения, в то время как остальные члены группы играют роль исполнителей.

Фактор социальных ролей играет значительную роль в формировании и влиянии на поведение людей в группе. Социальные роли определяются обществом и носят нормативный характер, определяя ожидания и требования к поведению членов группы в соответствии с определенными ролями.

Во-первых, социальные роли определяют взаимодействие и коммуникацию внутри группы. Каждая роль имеет свои особенности и функции, и они определяют, каким образом члены группы взаимодействуют друг с другом. Например, в роли лидера ожидается, что человек будет принимать решения, координировать деятельность группы и обладать лидерскими качествами, тогда как в роли последователя ожидается выполнение команд и подчинение лидеру.

Во-вторых, социальные роли влияют на распределение ресурсов и власти в группе. Некоторые роли могут быть более привилегированными с точки зрения власти и возможностей, тогда как другие роли могут быть менее привлекательными или дискриминирующими. Это может создавать неравные условия и давление на выполнение определенных ролей.

Сюда же относится, ранее упомянутая, групповая динамика. Групповая динамика – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния для удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей [2].

Курт Левин ввел в психологию и психотерапию понятие групповая динамика (1936), подразумевая под этим процесс взаимодействия социальных и психологических детерминант (причин), воздействующих на поведение индивидов в группе.

Групповая динамика Курта Левина может оказывать сильное влияние на поведение членов группы. Они могут изменять свои мнения под воздействием большинства или адаптироваться к поведению группы, даже если оно противоречит их индивидуальным убеждениям. Это наблюдается в таких явлениях, как эффект стада.

Однако групповая динамика также может приводить к негативным последствиям, таким как групповая мысль, когда члены группы неосознанно подавляют или искажают свои собственные мнения, чтобы соответствовать групповым нормам и избежать конфликтов.

Социализация. Когда люди вступают в группу, они подвергаются процессу обучения и адаптации к нормам и ценностям этой группы. Они могут принимать и внушать определенные мировоззрения, стереотипы и предубеждения. Социализация может быть формальной, такой как обучение в школе или на работе, или неформальной, через наблюдение и подражание другим членам группы.

Другим фактором, влияющим на поведение людей в группах, является групповая идентичность. Фактор групповой идентичности имеет значительное влияние на поведение людей в группе. Групповая идентичность определяется как сознание принадлежности к определенной группе, которая может быть основана на различных критериях, таких как национальность, этническая принадлежность, религия, профессия или связь с определенной организацией.

Когда люди ощущают себя частью определенной группы, они начинают идентифицироваться с этой группой и принимают ее ценности, нормы и цели. Это может приводить к формированию сильной групповой привязанности, которая влияет на то, как люди ведут себя внутри группы.

Групповая идентичность часто влечет формирование групповых предрассудков и стереотипов. Члены группы, идентифицирующие себя как принадлежащие к определенной группе, могут развивать предрассудки и стереотипы о других группах, основываясь на своей собственной идентичности. Например, люди могут более часто доверять и оказывать поддержку членам своей группы, а также проявлять более негативное отношение к членам других групп.

Второй аспект влияния групповой идентичности на поведение - это укрепление солидарности и сотрудничества внутри группы. Когда люди чувствуют себя частью группы, они более мотивированы работать вместе и поддерживать друг друга. Они чувствуют себя ближе к членам своей группы и более склонны помогать и защищать их интересы. Например, в командных структурах, групповая идентичность может стимулировать членов группы сотрудничать между собой, чтобы достичь общей цели.

**Психологический климат.** Психологический климат - это совокупность эмоций, отношений, атмосферы и межличностных связей внутри группы или команды. Он может быть положительным или отрицательным и оказывает значительное влияние на поведение людей в группе.

Положительный психологический климат характеризуется теплыми, доверительными и поддерживающими отношениями между участниками группы. В такой атмосфере люди ощущают себя комфортно и свободно выражают свои идеи, чувства и мнения. Они более склонны сотрудничать, обмениваться идеями и информацией, а также помогать друг другу в решении проблем. Возникает взаимное уважение и доверие, что способствует развитию конструктивного общения и эффективной работы команды.

С другой стороны, отрицательный психологический климат, также известный как «токсичная» или «деструктивная» атмосфера, может существенно повлиять на поведение людей в группе. В таких условиях возникают негативные эмоции, напряженность и нетерпимость. Люди могут испытывать стресс, страх или агрессию, что может привести к низкой самооценке и недоверию к другим членам группы. В результате этого, люди могут становиться более конкурентоспособными и сосредоточенными на собственных интересах, игнорируя коллективные цели команды. Они также могут избегать общения и кооперации, что негативно сказывается на эффективности работы группы.

Психологический климат может оказывать длительное влияние на поведение людей в группе. Он формирует ожидания и нормы поведения, которыми руководствуются участники группы. Положительный климат способствует развитию доверия, командной работы и коллективного взаимодействия, что приводит к лучшим результатам. При отрицательном климате возникают проблемы коммуникации, разногласия и напряженность, что может привести к дезорганизации и конфликтам внутри группы.

**Сплоченность – заинтересованность членов группы в ее существовании.** Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе. Группы могут быть разными по степени сплоченности, и со временем степень сплоченности может меняться.

Первоначально, сплоченность способствует созданию сильной связи между участниками группы, что повышает их уровень доверия друг к другу. Вследствие этого увеличивается готовность к сотрудничеству и обмену ресурсами, возникает желание поддерживать и помогать другим членам группы.

Кроме того, сплоченность в группе может повысить чувство принадлежности и идентификации с группой. Это может привести к принятию и усвоению норм и ценностей группы, что в свою очередь повлияет на поведение участников. Они будут стремиться действовать согласно принятым в группе правилам, адаптироваться к ним и соблюдать их, чтобы поддерживать сплоченность и сохранять гармоничные отношения.

Однако следует отметить, что сплоченность в группе может иметь и отрицательные последствия. Например, в некоторых случаях сплоченность может привести к созданию изолированных подгрупп или клик, что может препятствовать эффективной работе группы в целом [3].

Несмотря на то, что сплоченность является очень важным фактором, группе необязательно быть сверхсплоченной для того, чтобы выжить. Участники группы могут жить и работать вместе в течение продолжительного периода времени без высокой степени сплоченности.

Если говорить об аспекте психики человека, то стоит отметить, что человеку свойственно безответственно подчиняться группе, которой доверяет. Он как бы отдается во власть группы, снижая тем самым интеллектуальные и эмоциональные усилия, которые возможны в ситуации индивидуальной ответственности. Однако перекалывание ответственности на группу позволяет человеку ощущать защищенность и комфорт.

**Выводы.** В целом, человек должен себя чувствовать комфортно в коллективе, на рабочем месте, чтоб наиболее эффективно выполнять свои функции. Важно отметить, что желание комфорта мотивирует поступки человека всякий раз, когда он встречает сложности при решении индивидуальных задач. В крайних вариантах доверие группе и нежелание нести индивидуальную ответственность делает человека социальным изживенцем. Он снижает усилия в коллективной работе, небезосновательно надеясь на поддержку членов группы.

### *Литература*

1. Резник, С. Д. Организационное поведение : учебник для вузов / С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 429 с. – Текст : непосредственный.
2. Пырьев, Е. А. Психология малых групп : учебное пособие / Е. А. Пырьев. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – Текст : непосредственный.
3. Ильясов, Ф. Н. Группа и групповое поведение / Ф. Н. Ильясов // Социальные исследования. – 2016. – №1. – С. 1–20. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/gruppa-i-grupповое-povedenie> (дата обращения: 22.11.2023). – Текст : электронный.

## РОЛЬ МАЛОМАРКЕТИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

**Нирова Карина Султановна, Савицкая Инна Михайловна**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Майкопский государственный технологический университет»  
Майкоп, Республика Адыгея

***Аннотация.** В данной статье исследуется роль маркетинга персонала на современном этапе развития рыночных отношений. В настоящее время успех любой организации во многом зависит от уровня профессионализма и умений его сотрудников. Сотрудники считаются одним из самых важных ресурсов для любой компании. В связи с войной за таланты (термин возник в контексте дефицита квалифицированных рабочих) они также все чаще рассматриваются как незаменимый фактор успеха. А на рынке, со все более заменяемыми продуктами и услугами, они предлагают компаниям возможность дифференцироваться.*

***Ключевые слова:** Маркетинг персонала, кадровый маркетинг.*

## THE ROLE OF SMALL-SCALE MARKETING AT THE CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT OF MARKET RELATIONS

**Nirova Karina, Savitskaya Inna**  
Federal State Budget Educational Institution  
Higher education «Maykop State Technological University»  
Maykop, Republic of Adygea

***Abstract.** This article examines the role of personnel marketing at the present stage of development of market relations. Currently, the success of any organization largely depends on the level of professionalism and skills of its employees. Employees are considered one of the most important resources for any company. In connection with the war for talent (the term originated in the context of a shortage of skilled workers) They are also increasingly seen as an indispensable success factor. And in a market with increasingly replaceable products and services, they offer companies the opportunity to differentiate themselves.*

***Keywords:** Personnel marketing, HR marketing.*

***Постановка проблемы.** В настоящее время человеческий капитал рассматривается как один из основных активов современной компании. Постоянные инвестиции в развитие человеческих ресурсов выгодны и приносят много выгод и прибыли компании. Благодаря такому подходу сфера управления человеческими ресурсами все больше развивается, определяя цели, методы и задачи, стоящие перед современными организациями.*

Понятие и сущность кадрового планирования в организации - это система норм и правил, которые необходимо понимать и излагать определенным образом. Они согласовывают человеческий ресурс с общим планом компании. Из этого получается, что все мероприятия по управлению персоналом (подбор, укомплектование персоналом, аттестация, обучение, продвижение по службе) заранее планируются и согласовываются с общим изложением целей и задач организации.

Суть кадрового планирования в организации заключается в том, что она ориентирована на приведение кадрового потенциала в соответствие с целями и тактикой развития всей компании. Те производственные процессы, которые происходят в организации, требуют конкретного кадрового обеспечения.

На практике кадровое планирование, как живой организм, чувствителен к изменениям, происходящим в компании. Необходимость реализации интенсивного и целенаправленного кадрового планирования в полной мере осозналась в странах с рыночной экономикой.

Предпосылкой этого стало появление системного лидерства как возможности возникновения новой модели управления человеческими ресурсами.

Руководство большинства компаний и фирм не в полной мере формирует необходимость и роль кадровой политики. И она имеет большое значение еще и потому, что направлена на развитие человеческих ресурсов. Данный вид управления является фундаментальной предпосылкой развития технологии управления персоналом организации. Основопологающим является соответствие кадровой стратегии общему плану развития компании.

Растущая роль кадрового планирования в российских организациях обусловлена фундаментальными изменениями социальных и финансовых критериев, в которых они сейчас функционируют. Но управление персоналом российских компаний сводится в основном к приему и увольнению сотрудников, подготовке кадровой документации, а этого недостаточно для эффективного осуществления коммерческой деятельности в современных условиях.

**Анализ исследований и публикаций.** Основой статьи послужили труды и издания таких ученых как Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури, Виханский О. С., Наумов А. И.

**Цель исследования** – исследование теоретико-методологических основ формирования маркетинга персонала, соответствующих современному этапу развития рыночных отношений.

**Основные результаты исследования.** Маркетинг персонала – это деятельность, направленная на управление человеческими ресурсами. Его суть заключается в необходимости четкого определения и эффективного управления кадровыми потребностями организации. Это философия и стратегия, которые оказывают огромное значение на продвижение предприятия на рынке.

Любые меры, направленные на привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, можно считать кадровым маркетингом. Поэтому потенциальный сотрудник должен рассматриваться как клиент компании и должен быть привлечен и увлечен в долгосрочной перспективе. На

первый план выдвигаются пожелания и потребности сотрудников и требуется ориентация компании на них.

В соответствии с целью привлечения и удержания нового, квалифицированного персонала, маркетинг персонала выполняет три основные функции:

- повышение привлекательности работодателя (создавая бренд работодателя и подчеркивая его ценности, компания может выделиться среди конкурентов);

- подходящие и квалифицированные сотрудники должны быть найдены и отобраны как можно более эффективно;

- сотрудники должны постоянно вдохновляться и мотивироваться. Это единственный способ создать связь с компанией и добиться значительного успеха.

Поэтому кадровый маркетинг делится на две основные формы: внешний и внутренний.

К внутреннему маркетингу персонала относится вероятная возможность каждого сотрудника занять лучшую должность. Этот тип маркетинга ориентирован только на существующий штат сотрудников компании. Целью внутреннего маркетинга персонала является удержание квалифицированных сотрудников. Эти сотрудники должны быть привязаны к компании эмоционально и в долгосрочной перспективе. Следовательно, перед компанией стоит задача – сформировать определенную лояльность. Успешный внутренний маркетинг персонала может снизить уровень флуктуации и прогулов, поскольку сотрудники больше наслаждаются своей работой и более мотивированы.

Для достижения этой цели существуют различные инструменты и меры, которые могут быть использованы во внутреннем маркетинге персонала: первое впечатление (нужно постараться создать положительный опыт с первого дня при помощи определенных программ адаптации и приветственных ритуалов); профессиональная перспектива (надо позаботиться о том, чтобы сотрудники имели необходимое оборудование для выполнения своей работы в меру своих возможностей. В других отношениях существует также ряд мер, связанных с работой, которые могут укрепить связь с компанией. К ним относятся, например, общие возможности обучения и развития, разнообразие задач на рабочем месте и возможности карьерного роста. Стимулы, то есть любые финансовые или материальные выгоды, также попадают в эту категорию); личная перспектива (надо постараться донести корпоративную культуру и ценности, чтобы создать возможность для идентификации на другом уровне. Проводя регулярные командные мероприятия, вы также обращаетесь к личностному уровню и укрепляете отношения между сотрудниками. Это может создать более позитивную рабочую атмосферу, которая также способствует удовлетворенности ваших сотрудников.);

Другое дело - внешний маркетинг персонала, который подразумевает под собой кадровую работу персонала компании на внешнем рынке труда. Основной целью внешнего маркетинга является поиск и привлечение высококачественных человеческих ресурсов на основе их способностей и

возможностей, с учетом потребностей компании, для заполнения вакансий и, таким образом, обеспечение конкурентных преимуществ. В рамках этого затем возникает ряд подцелей: например, необходимо повысить уровень осведомленности компании, чтобы привлечь внимание потенциальных сотрудников. Имидж компании как работодателя также должен быть положительным, поэтому бренд работодателя необходим. Таким образом, можно обеспечить достаточный потенциал кандидата и добавить в команду подходящих сотрудников. Успешный внешний маркетинг персонала также может снизить затраты на подбор персонала.

Что касается подбора персонала, окончательное решение обычно включает в себя несколько этапов, которые должен пройти кандидат. На каждом этапе некоторые кандидаты либо исключаются, либо они не соглашаются с процедурой и принимают другие приглашения.

Классический процесс принятия решений при отборе персонала показан на рис. 1.

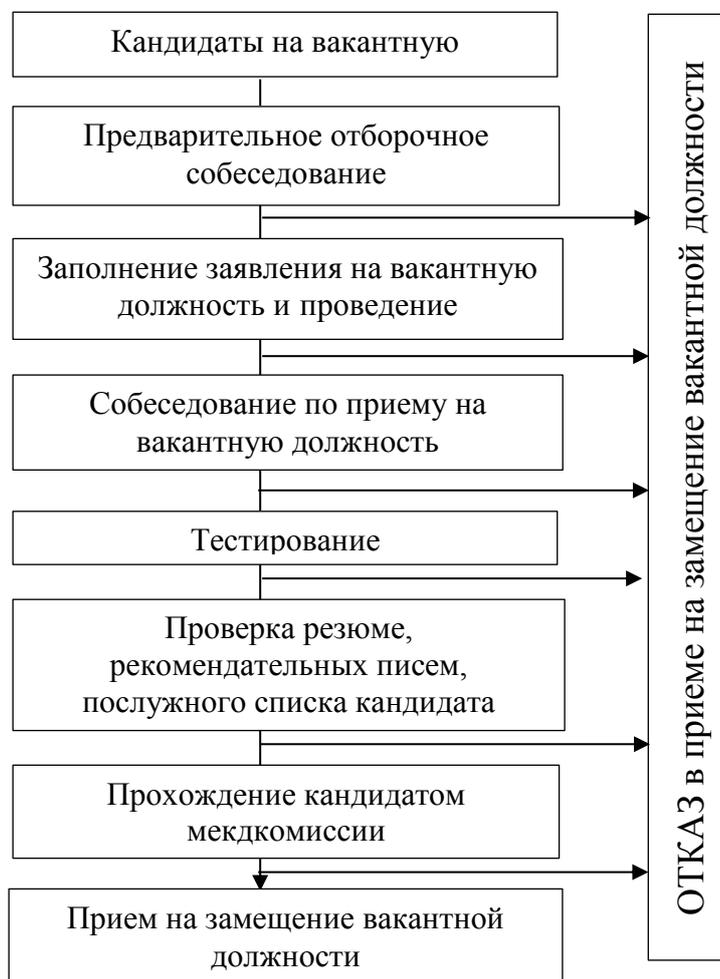


Рисунок 1– Этапы процесса принятия решения по отбору персонала на замещение вакантной должности

Анализ требований, предъявляемых при отборе персонала, образует список требований, который работодатель представляет персоналу, претендующему на конкретную вакансию (табл. 1).

Таблица 1 – Система требований к персоналу

№ п/п	Система требований к персоналу
1	способности
2	уровень полученного образования
3	необходимые знания (основные и дополнительные)
4	практические знания, опыт в конкретной сфере профессиональной деятельности
5	опыт работы в определенных должностях
6	навыки сотрудничества и взаимопомощи
7	личностные качества, которые необходимы для определенного вида деятельности
8	способность к восприятию профессиональных нагрузок
9	способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т. п.
10	мотивационные установки
11	сфера профессиональных интересов
12	стремление к самовыражению и самореализации
13	способность к обучаемости
14	заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив

Вышеуказанные параметры имеют качественную оценку и определяются характером работы на любой должности или разных рабочих местах.

**Выводы.** В условиях рыночных отношений компании выживают благодаря маркетингу персонала как одного из основных факторов. Иногда минимальные инвестиции и максимальное использование «человеческих ресурсов» позволяют организации выиграть в конкурентной борьбе. Количество людей плюс человеческий потенциал равно человеческие ресурсы.

Сотрудники долгое время считались важным ресурсом для компаний, но теперь их также следует рассматривать как клиентов. Важно знать их пожелания и потребности, чтобы добиться постоянного энтузиазма и убежденности в следующем шаге.

### *Литература*

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / А. Я. Кибанов, Федорова Н. В. – М. : Финстатинформ, 2022. – 256 с. – Текст : непосредственный.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Инфра - М, 2019. – 576 с. – Текст : непосредственный.
3. Мескон, М. Основы менеджмента : учеб. пособие/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Издательство «Дело». 2019 – 786 с. – Текст : непосредственный.
4. Бруковская, О. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – Спб : Питер, 2021 г. – 160 с. – Текст : непосредственный.
5. Цырулева, О. К. Кадровая политика на государственном предприятии / О. Цырулева. – М. : LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 112 с. – Текст : непосредственный.

## ПРЕКАРИЗАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ НА МОЛОДЕЖНОМ РЫНКЕ ТРУДА

**Палий Наталья Сергеевна**

ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Исследованы особенности прекариата на молодежном рынке труда, его роль в социальной структуре экономики. На основе комплексного анализа научной литературы выявлены риски и проблемы, которые процесс формирования прекариата ставит перед устойчивым развитием общества, с акцентом на экономические аспекты. Данная статья углубляет теоретическое понимание прекариата как нового социального класса, который меняет нормы экономической реальности.*

***Ключевые слова:** прекариат, молодежный рынок труда, занятость.*

## PRECARIZATION OF EMPLOYMENT IN THE YOUTH LABOR MARKET

**Paliy Natalia**

Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-  
Baranovskiy, Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The features of the precariat in the youth labor market and its role in the social structure have been studied. Based on a comprehensive analysis of scientific literature, the risks and problems that the process of forming the precariat poses to the sustainable development of society are identified, with an emphasis on economic aspects. This article delves into the theoretical understanding of the precariat as a new social class that is changing the norms of economic reality.*

***Keywords:** precariat, youth labor market, employment.*

***Постановка проблемы.** Неопределенность условий развития рынка труда, а также безработица среди молодой части трудоспособного населения обуславливают появление различных форм нестабильной занятости. Высокие риски, необходимость разработки механизмов социальной защиты населения, обеспечения роста благосостояния молодежи и формирования государственной политики, направленной на инновационное развитие экономики определяют актуальность исследования прекаризации молодежного рынка труда.*

Благодаря цифровизации и глобализации, концепция прекариата распространилась в научном дискурсе. Одной из причин возникновения прекариата является переход к парадигме с новыми социальными конфигурациями. Прекариат как класс характеризуется нестабильностью, неустойчивостью условий труда, отсутствием социальных льгот, незащищенностью прав и отстранением не только от труда, но и от общества в целом. Кроме того, представители прекариата занимают позиции с самым

низким доходом в социальной структуре. Неустойчивое проблемное положение представителей прекариата, в особенности, молодежи, делает их уязвимыми при взаимодействии с другими слоями общества.

**Анализ исследований и публикаций.** Современные технологии, в особенности, интернет и цифровизация, создали новые возможности для доступа к информации и профессиональным сервисам, в разы увеличились масштабы коммуникаций, для ряда сфер деятельности появились потребности в новых навыках и компетенциях. Проблематика прекариата стала одной из обсуждаемых в научном сообществе тем. Глубинные изменения структуры современных обществ приводят к расширению сфер деятельности – экономических, политических, социальных, культурных, которые испытывают разного рода воздействия, что актуализирует проблему анализа экономической природы прекариата. Важность и своевременность исследования перкариатизации занятости на молодежном рынке труда связана с его особенностями, которые негативно влияют на перспективы развития общества, приводят к дисбалансу.

Ключевым проблемам прекариата посвящены труды авторов: Напсо М. Д. [1], Козина С. В., Закиевой Р. Р., Жидяевой Т. П. [2], Миневой О. К., Минева В. С., Летичевской В. Е. [3], Голенковой З. Т., Голиусовой Ю. В., [4] и др. Следует отметить ключевое значение цикла научных статей и коллективной монографии под редакцией Тощенко Ж. Т. «Прекариат: от протокласса к новому классу» [5], посвященных исследованию различных аспектов формирования и развития прекариата. При этом категория «прекариат» остается недостаточно четко определенной, имеет различные трактовки. Становится очевидным, что определение прекариата остается спорным, так как ученые из разных направлений исследований предлагают свои интерпретации этой концепции.

Сегодня в плане социальных трендов стоит обозначить ослабление социальной общности, усиление дезинтеграционных тенденций, рост деструктивных проявлений в целом. Как отмечает М. Д. Напсо: «...при капитализме нарушается установленный порядок, дисфункциональность приобретает всеобъемлющие черты, а свойственные архаичному обществу стабильность и гомеостатичность уступают место хаотическим состояниям / [1, с. 68].

**Цель исследования** – определить прекариат на молодежном рынке труда, обозначить его типичные признаки, исследовать его роль в современной структуре общества. Теоретической основой исследования являются научные труды, которые затрагивают проблемы социально-экономического развития.

**Основные результаты исследования.** Прекариат (от лат. *precarium* – «неустойчивый, нестабильный, негарантированный» и от нем. *Proletariat* «эксплуатируемый класс при капиталистическом строе») – это совокупность социальных слоев, которые олицетворяют отчуждение не только от результатов труда, но и от всего общества, испытывающих особые, нетипичные формы эксплуатации их труда, их знаний, их квалификации, и в итоге – качества жизни [5]. К группам прекариата относят тех лиц, которые заняты неформальным, временным, сезонным трудом, вовлечены в теньную

занятость, из-за чего эти люди поражены в социальных правах и обладают низким социальным статусом. Стоит отметить, что эти когорты являются достаточно значительными во многих странах мира, а также в России, достигая до 40 % численности трудоспособного населения [5]. Итак, реальность такова, что в настоящий момент сформирован новый социальный класс, который будет существенно влиять на уровень экономического развития в будущем.

Прекариат является многосоставным понятием, особенно учитывая подход, что классообразующим признаком является проблема занятости с ее экономико-правовыми компонентами. Так, ученые исходят из фактического анализа того, что имеют место как четко выраженные типы прекарной занятости, так и смещенные, отражающие более низкую степень ущемленности и нестабильности социального положения [5].

Итак, к категории прекариата относят: лиц, занятых нелегально; лиц, работающих неполный рабочий день; лиц, занятых заемным трудом (аутсорсинг и аутстаффинг); лиц, занятых на сезонных и эпизодических подработках.

Расширяя массив субъектов применительно к молодежному сегменту рынка труда, к прекариату также можно отнести: студентов ВУЗов и ССУЗов; молодые семьи; лиц, находящихся в декретном отпуске; трудовых мигрантов; молодых специалистов. Так, огромная часть трудоспособного населения, а именно молодежи находится в уязвимом положении, соглашаясь на непостоянные виды занятости, как следствие – низкую оплату труда и высокие экономические риски. Появление новых форм и видов занятости заставляет признать, что прекариатизация в большей степени касается молодежного рынка труда. Так, по данным Росстата, доля занятых лиц в возрасте 20–29 лет за период 2017–2020 гг. в общей структуре занятости устойчиво снижается – с 20,1 % (2017 г.) до 16,6 % (2020 г.), а по возрастной группе 30–35 лет уровень занятости характеризуется небольшим восходящим трендом и составил 15,2 % [6, с. 28].

Так, уровень занятости лиц в возрасте 20–24 лет составил 48,0 % (2020 г.), что на 0,7 % меньше показателя 2017 г., и в целом демонстрирует экономическую уязвимость данной группы молодых людей. При этом, в 2020 г. уровень занятости лиц в возрастных категориях 25–29 лет и 30–35 лет составил 81,5 % и 84,2 % соответственно [6, с. 29].

В структуре занятых граждан превалируют лица со средним профессиональным образованием – 44,8 % (2020 г.), впрочем, как и в 2017 г. – 44,8 %; лица с высшим образованием занимают намного меньшую долю – 35,4 % (2020 г.), хотя данные свидетельствуют о позитивной динамике показателя за период (34,2 % – в 2017 г.).

Долю незанятого населения среди молодежи можно объяснить фактами самозанятости, которая стала очень актуальной в настоящее время в связи с тем, что миллионы граждан работают в рамках «теневого экономики». Данный факт позволяет формально снижать масштабы безработицы.

Кроме того, в результате технологического развития появились новые профессии и новые подходы к организации труда в дистанционном и

гибридном формате: фриланс, блогерство, разработка и продвижение контента, разработка и администрирование информационных продуктов и пр., что особенно актуально для занятости молодежи.

Профессор Тощенко Ж.Т. трактует прекаризацию «как процесс количественного и качественного изменения занятости, которая касается большинства населения и проявляется в постоянном воздействии объективных условий и субъективных факторов в лице работодателей, существующих правовых законов, ориентированных на беспрекословное подчинение власти имущим, осуществляющих экономическое и политическое управление [5, с. 60].

Представители поколения миллениалов, то есть молодая возрастная когорта, родившаяся в период 1980–1990-х гг., считаются основными движущими силами технологического прогресса. Прекариатизация занятости на молодежном рынке труда связана с процессами дерегулирования и трансформациями в постиндустриальном периоде, причем данное явление сопряжено с высоким уровнем формального образования, неустойчивой занятостью и низкими доходами.

В современной социальной структуре прекариат относится к низшему классу, характеризуется нестабильными условиями жизни и занятости. Терминологически прекариат основывается на категории пролетариата К. Маркса, и обозначает те социальные слои постиндустриального общества, на которые негативно влияют социально-экономические ограничения. В общепринятом понимании представители прекариата имеют низкий уровень образования, выживают за счет социальных трансфертов (пособий по безработице) или работают в плохих условиях, прибегают к подработкам, случайным заработкам. Как правило, из-за слабого финансового положения большинству современной молодежи недоступны рынки недвижимости мегаполисов и, как следствие, активная молодежь локализована в периферийных регионах. Учитывая формально высокий уровень образования в современной России, экономические перспективы развития молодежи являются довольно ограниченными. В свою очередь, формируется новая социальная среда, которая основывается на прогрессивных ценностях, причем специфика заключается в паттернах самореализации и стремлении к инновациям. В такой социальной среде доход крайне нестабилен.

Стоит отметить, что для молодежи гарантированный доход не обязательно основан на университетском образовании. Так, факторы социальной среды, групповые ценности, семейные и даже дружеские отношения имеют большее влияние на материальное благосостояние.

Текущие изменения в международных и национальных рынках труда сопровождаются процессом вытеснения ряда рабочих мест. Особенно уязвимыми являются молодые специалисты, выпускники вузов, лица в возрасте после 40 лет, жители малых и средних городов, а также регионы-аутсорсеры крупных производств. В связи с этим, возникает задача внедрения государственных программ по оптимизации молодежного рынка труда, с участием других акторов трудовых отношений. Последние 5–10 лет характеризуются сменой концепции организации наемного труда и

правоотношений в направлении более высокой мобильности, многофункциональности работников, гибкости карьерных треков. Итак, можно прийти к выводу, что наступает период получения доходов не столько от трудовых деятельности, а сколько от специфических инновационных навыков, доступа к цифровой инфраструктуре и техническим возможностям. Это обязательно повлияет на потребительское поведение, спровоцирует усиление имущественной дифференциации, рост доли прекариатов в обществе, может привести к негативным социально-экономическим последствиям.

**Выводы.** Исследование прекариата как нового социального класса, проливающее свет на его определяющие черты и особенности, имеет последствия для общественного развития. Изучение прекариатизации занятости на молодежном рынке труда имеет важное значение для разработки государственных программ развития, национальных проектов, позволяет превентивно снизить риски и выявить проблемы, сформировать более устойчивое экономическое пространство. Минимизируя риски и неопределенности, с которыми сталкивается молодежь, общество может строить будущее, способствуя общему прогрессу. Результаты исследования способствуют лучшему пониманию роли прекариата как экономического фактора и его потенциальные угрозы развитию современного общества.

### *Литература*

1. Напсо, М. Д. Аномия как социальный феномен / М. Д. Напсо // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Серия : Социальные науки. – 2017. – № 3 (47). – С. 65–70. – Текст : непосредственный.

2. Козин, С. В. Прекариат – новый угнетенный класс XXI века? / С. В. Козин, Р. Р. Закиева, Т. П. Жидяева // Философия хозяйства. – 2021. – № 3(134). – С.199–213. Текст : непосредственный.

3. Минева, О. К. Трансформация государственной политики регулирования рынков труда и образования в цифровой реальности современного общества [Электронный ресурс] / О. К. Минева, В. С. Минев, В. Е. Летичевская // Новые технологии. – 2020. – № 1. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-gosudarstvennoy-politiki-regulirovaniya-rynkov-truda-i-obrazovaniya-v-tsifrovoy-realnosti-sovremennogo-obschestva> (дата обращения: 27.11.2023). – Текст : электронный.

4. Голенкова, З. Т. Новые группы наемных работников в современном российском обществе / З. Т. Голенкова, Ю. В. Голиусова // Неустойчивость занятости (прекаризация): особенное и общее с учетом интеграционных усилий государства и общества / главный научный редактор В. Н. Бобков. – М. : Издательский Дом МАГИСТР-ПРЕСС, 2015. – С. 42–60. – Текст : непосредственный.

5. Тощенко, Ж. Т. Прекариат: от протокласса к новому классу : монография / Ж. Т. Тощенко ; Институт социологии ФНИСЦ РАН, РГГУ. – М. : Наука, 2018. – 350 с. – Текст : непосредственный.

6. Труд и занятость в России. 2021 : Стат. сб. / Росстат. Т78 М., 2021. – 177 с. – Текст : непосредственный.

**Парфёнова Ольга Владимировна<sup>1</sup>, Чернега Александра Анатольевна<sup>1</sup>,  
Руднева Елена Юрьевна<sup>1</sup>, Горбанёв Сергей Викторович<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Майкопский государственный технологический университет»  
г. Майкоп, Республика Адыгея

*Аннотация.* В статье определено положение лидерства как центрального элемента системы менеджмента организации. Исследована сущность эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства. Описаны стили эмоционального лидерства.

*Ключевые слова:* менеджмент организации, лидер, последователи, эмоциональный интеллект, эмоциональное лидерство, стили лидерства.

## EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Parfyonova Olga<sup>1</sup>, Chernega Alexandra<sup>1</sup>, Rudneva Elena<sup>1</sup>, Gorbanev Sergey<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup> Federal State Budget Educational Institution  
Higher education «Maykop State Technological University»  
Maykop, Republic of Adygea

*Abstract.* The article defines the position of leadership as the central element of the organization's management system. The essence of emotional intelligence and emotional leadership has been investigated. Styles of emotional leadership are described.

*Keywords:* organization management, leader, followers, emotional intelligence, emotional leadership, leadership styles.

**Постановка проблемы.** При существующих тенденциях современного общественного развития, отличающегося высоким уровнем конкуренции, демократизации, информатизации, сосредоточение внимания на роли личности приобретает новое значение. Эффективное управление способствует

стабильности и порядку, решению различных проблем, связанных с жизнедеятельностью, а такие понятия, как лидерство и руководство, бесспорно, тесно связаны с процессом управления. На сегодняшний день, формирование современной управленческой парадигмы – лидерства – проявляется через утверждение новых организационных структур, моделей поведения, процедур, принципов и ценностей, как основы управленческой деятельности. Поэтому менеджмент, лидерство и руководство становятся объектами исследований многих ученых, поскольку именно от них зависит результативность деятельности любой организации.

**Анализ исследований и публикаций.** Значительный вклад в исследование сущности и содержания лидерства, а также раскрытия теорий лидерства внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как В. Балдер, Р. Бояцис, И. Вешлер, Дж. Л. Гибсон, Д. Гоулман, Р.-Л. Дафт, П. Друкер, К. Дэвис, Н. Иванова, Э. Макки, Ф. Масарик, Дж. В. Нюстром, Е. Петрушихина, Р. Стогдилл, Е. Султанова, Р. Танненбаум, Дж. Терри, Т. Шевченко и другие.

**Цель исследования** – обосновать положение и роль лидерства в системе менеджмента организации, исследовать сущность эмоционального лидерства и его стилей.

**Основные результаты исследования.** На развитие лидерства сегодня направляются усилия во многих странах мира как развитых, так и стремящихся усилить свою конкурентоспособность на международной арене. Лидерство развивают как в частном, так и общественном секторах. Компании приводятся в движение не логикой, а идейными людьми, действующими в соответствующем культурном и историческом контексте. Они управляются человеком, который следует своим путем, используя умственные способности, личные деловые качества, инстинкты и эмоции. Таким образом, вопросы лидерства являются ключевыми в повышении эффективности менеджмента организаций.

С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, присущих тем, кто успешно влияет на других, с другой, лидерство – это процесс не силового воздействия в направлении достижения организацией своих целей. Для того чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций менеджмента. Лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления, является ее центральным звеном.

Невозможно эффективно осуществлять процесс управления, если нет эффективного руководства и лидеров, способных мотивировать других работников, положительно влиять на них и вести за собой, тем самым достигая высоких конечных результатов.

Основные этапы исследований лидерства и его концепции достаточно глубоко проанализировал Р. Стогдилл в середине 70-х гг. XX столетия [1]. Его оценки основных достижений лидерства не потеряли своей актуальности и сегодня. Однако с момента выхода исследования Р. Стогдилла сформировался ряд новых подходов к объяснению сущности и механизмов влияния лидеров на своих последователей. Зарождение одного из них, основанного на эмоциональном интеллекте, зафиксировал в начале уже нового тысячелетия

один из самых известных американских специалистов в сфере менеджмента Р. Дафт. Однако он определил эмоциональный интеллект, как дополнительный, и только в ряде случаев, как определяющий фактор влияния лидера.

В контексте новых работ по теме лидерства Д. Гоулмана, Р. Бояциса, Э. Макки, М. Кете де Врис, есть все основания говорить о новой концепции в лидерологии – эмоциональном лидерстве.

Авторы [2] утверждают, что «лидерство всегда имеет эмоциональную первооснову». Поэтому искусство лидера заключается в том, чтобы «направить коллективные эмоции в нужное русло, создавать атмосферу «дружелюбия и умело бороться с негативными настроениями». Для этого лидеры должны развивать собственный «эмоциональный интеллект – умение управлять собой и отношениями с другими людьми».

Именно лидеры должны задавать определенный эмоциональный стандарт, на который равнялись бы другие. Лидеры, способные создать благоприятную эмоциональную атмосферу в коллективе, стимулируют его членов к творчеству, самоотдаче, саморазвитию, укрепляют их веру в собственные возможности, энтузиазме, в конечном итоге, способствуют росту производительности труда и эффективности организации в целом. Таких лидеров авторы называют резонансными. Основная характеристика такого лидерства – наличие сторонников (последователей), которые следуют за лидером, разделяют его рвение и энергию [2].

Показателем уровня эмоционального лидерства разработчики теории считают его личностные и социальные аспекты. К личностным аспектам, показывающим, насколько лидер управляет собой, они относят самосознание и самоконтроль, а к социальным, которые показывают способность руководителя управлять отношениями с людьми, – социальную отзывчивость и управление отношениями. Именно они и составляют содержание эмоционального интеллекта.

Самосознание раскрывается через такие навыки, как эмоциональное самосознание (анализ собственных эмоций и осознания их влияния на нас, использование интуиции при принятии решений), точная самооценка (понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей), уверенность в себе (чувство собственного достоинства и адекватная оценка собственной одаренности).

Умение осуществлять самоконтроль авторы теории раскрывают через умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы, честность и прямоту, надежность, адаптивность, волю к победе, инициативность, оптимизм.

Социальную отзывчивость ученые ассоциируют с умением прислушиваться к чувствам других людей, пониманием их позиции и готовностью прийти на помощь (сопереживание); пониманием текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне (деловая осведомленность), способностью признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов, покупателей (любезность).

Лидер, способный управлять отношениями, должен уметь: вести за собой, изображая увлекательную картину будущего (вдохновение); владеть тактикой убеждения (воздействие); поощрять развитие способностей других людей с

помощью отзывов и установок (помощь в самосовершенствовании); инициировать изменения, совершенствовать методы управления и вести сотрудников в новом направлении (содействие изменениям); управлять конфликтами; культивировать и поддерживать сеть социальных связей (укрепление личных взаимоотношений); взаимодействовать с другими сотрудниками и создавать команды (командная работа и сотрудничество) [2, 3].

Ответная реакция сотрудника в виде эмоционального отклика появляется благодаря целому набору согласованных действий руководителя. Эти действия образуют своеобразные стили лидерства» (табл. 1).

Таблица 1– Стили эмоционального лидерства (авторы Д. Гоулман, Р. Бояцис и Э. Макки) [2]

Стиль 1	Характеристика 2	Условия применения 3
Идеалистический	лидер достигает эмоционального резонанса, вдохновляя людей, рисуя им увлекательный образ будущего; стиль положительно влияет на климат в организации	его целесообразно применять тогда, когда изменение ситуации требует создания нового образа будущего или необходимо определить ясное направление движения
Обучающий	эмоциональный резонанс становится следствием того, что лидер связывает желания людей с целями организации; достаточно положительно влияет на климат в организации	стиль целесообразно применять, чтобы помочь сотруднику улучшить производительность за счет развития перспективных способностей
Общительный	эмоциональный резонанс достигается благодаря созданию лидером гармонии через сближение людей; оказывает положительное влияние на организационный климат	стиль целесообразно использовать, чтобы «залечить» разлад в коллективе, мотивировать сотрудников в нелегкие времена или укрепить межличностные отношения
Демократический	эмоциональный резонанс становится следствием того, что лидер оценивает вклад сотрудников в работу и посредством активного их включения в процесс управления, достигает приверженности; положительно влияет на климат в организации	его целесообразно использовать, чтобы достичь поддержки, единообразия, получить от сотрудников предложения по развитию бизнеса
Амбициозный	эмоционального резонанса достигает лидер, стремящийся достичь сложных целей и решить наиболее интересные задачи; часто крайне негативно влияет на климат в организации	его целесообразно применять только тогда, когда необходимо получить отличные результаты от команды квалифицированных сотрудников с высокой мотивацией
Авторитарный	эмоциональный резонанс базируется на том, что лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредсказуемых ситуациях; стиль крайне негативно влияет на организационный климат	поэтому его следует применять только в кризисных ситуациях, когда необходима полная реорганизация организации или при управлении сложными сотрудниками

Амбициозный и авторитарный стиль ученые называют диссонансными и не рекомендуют прибегать к их частому использованию, а тем более применять в качестве основного инструмента влияния на подчиненных [3].

Эмоциональным лидерам целесообразно расширять свой арсенал соответствующих стилей, каждый из которых должен подстраиваться под определенную ситуацию. Тогда стиль лидера может стать стилем команды и организации в целом. А это – одно из важных условий эффективности лидера и организации.

**Выводы.** Таким образом, современное понимание лидерства, являясь продуктом длительной эволюции классических теорий лидерства, предполагает интеграцию всех существующих подходов, методов и способов воздействия на людей, которые применяются в конкретной ситуации. Такой подход позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство (т. е. практику) менеджмента. Менеджмент использует лидерство как один из механизмов интеграции групповой деятельности для достижения целей организации и характеризует специфическую форму управленческих отношений в группе. Теория лидерства призвана давать ответ на ряд вопросов управления: например, есть ли определенные качества, которые делают менеджеров эффективными руководителями; лидерами рождаются или лидерство – это навык, которому менеджер может и обязан научиться; возможно ли управлять лидерством в организации и т. д.

Что касается теории эмоционального лидерства, то можно говорить о достаточной ее эффективности. Влияние эмоционального лидера на своих последователей не ограничивается только гарантией хорошо выполненной работы. Люди следуют за таким лидером, поскольку именно эмоциональный лидер вызывает в них положительные эмоции, раскрывающие лучшие человеческие качества.

### *Литература*

1. Stogdill R. M. Handbook of Leadership: A Survey of the Literature / R. M. Stogdill. – New York : Free Press, 1974. – 1216 с. – Текст : непосредственный.

2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : [пер. с англ.] / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 301 с. – Текст : непосредственный.

3. Нестуля, С. И. Эмоциональное лидерство – новое направление в лидерологии XXI ст. / С. И. Нестуля // Научный вестник Полтавского университета потребительской кооперации Украины. – № 1 (40). – 2010. – С. 77–83. – Текст : непосредственный.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ SAFECHAF

**Петрухина Наталья Викторовна, Йапо Тчелло Франк Лорент**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Брянский государственный технический университет»,  
г. Брянск, Российская Федерация

***Аннотация.** Рассматриваются особенности управления предприятием ООО «SAFECHAF». Оно осуществляет свою деятельность на территории трех стран Кот-д'Ивуара, Камеруна и Франции. Управление персоналом как многогранный процесс, включает в себя: найм, обучение, управление эффективностью, вознаграждение, профессиональное развитие, внутренняя коммуникация, разрешение конфликтов и соблюдение трудового законодательства. Анализируется отдел управления, который развивает свою деятельность в соответствующих аспектах. Анализируются задачи по управлению персоналом на указанном предприятии.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, ООО «SAFECHAF», отдел управления, задачи.*

## FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT BY EXAMPLE SAFECHAF

**Petrukhina Natalia, Yapo Frank**

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Bryansk State Technical University»  
Bryansk, Russian Federation

***Annotation.** The features of SAFECHAF LLC enterprise management are considered. It operates in three countries, Ivory Coast, Cameroon and France. HR management as a multifaceted process includes: hiring, training, performance management, remuneration, professional development, internal communication, conflict resolution and compliance with labor laws. The management department is analyzed, which develops its activities in relevant aspects. The tasks of personnel management at the specified enterprise are analyzed.*

***Keywords:** personnel management, SAFECHAF LLC, management department, tasks.*

**Постановка проблемы.** Проблема управления персоналом существует не только у российских юридических лиц, но и у зарубежных. От правильно выстроенной системы управления персоналом работодателем зависит очень многое: от обучения и вознаграждения до возможности продвигаться по карьерной лестнице.

**Анализ исследований и публикаций** свидетельствует о том, что данная тема

является очень актуальной. В зарубежной литературе проблемами управления персоналом занимался такой видный ученый как Жанн-Мари Перрети, который считал, что люди – это ресурсы, а у людей есть свои ресурсы, т. е. навыки и потенциал [3]. Отметим выдающегося Питера Друкера, который считал, что правильное управление персоналом – это путь к достижению компанией желаемых результатов [2]. Среди отечественных авторов можно выделить работы Иванова С. В. [4], Баскина Т. В. [1] и другие.

**Цель исследования** – проанализировать особенности управления персоналом в организации SAFECHAF.

**Основные результаты исследования.** SafEchaf – это компания, базирующаяся в трех странах: Кот-д'Ивуар, Камерун и Франция. Она специализируется на аренде, монтаже и демонтаже металлических лесов и подмостей. Она смогла развиваться и эволюционировать в ногу со временем.

Фактически, это компания, которая смогла адаптироваться к изменениям в нашем обществе, удовлетворяя потребности компаний и частных лиц. В головном офисе SafEchaf в Кот-д'Ивуаре работает около 200 человек, которые трудятся как в головном офисе, так и на различных строительных площадках.

Компания SafEchaf продолжает развиваться, предлагая решения по обеспечению доступа для работы на высоте, осознавая экологические последствия для территорий и стремясь защитить и сохранить наши леса. Она решила предоставить своим клиентам оптимальную поддержку в проектах по работе на высоте, предлагая решения, основанные в основном на металлических конструкциях взамен деревянных.

Именно благодаря ее эффективности и способности адаптироваться к меняющимся условиям возникают вопросы о системе менеджмента и управлении персоналом. Отсюда и важность темы нашей статьи: особенности управления персоналом в компании SafEchaf.

Важно знать, что управление персоналом включает в себя различные аспекты, такие как найм, обучение, управление эффективностью, вознаграждение, профессиональное развитие, внутренняя коммуникация, разрешение конфликтов и соблюдение трудового законодательства.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений деятельности SafEchaf и характерно для всех компаний.

В SafEchaf это набор процессов, процедур и методов, применяемых для контроля и поддержки каждого из сотрудников компании в их повседневной работе. Эту управленческую работу осуществляет отдел кадров компании, возглавляемый менеджером по персоналу. Его цель – повышение производительности труда в компании.

Отдел кадров является стратегической частью SafEchaf. Его основная миссия – создавать ценности благодаря своим сотрудникам, поддерживая их в плане приверженности и мотивации. Найм, развитие, обучение и удержание талантливых сотрудников – все это часть его повседневной работы. Отдел по работе с персоналом эффективно справляется с этой повседневной работой, выполняя различные задачи: оплата труда, администрирование, выполнение юридических обязательств.

Отдел управления персоналом является частью анализируемого предприятия, который осуществляет свою деятельность в следующих направлениях. Они представлены на рисунке 1.

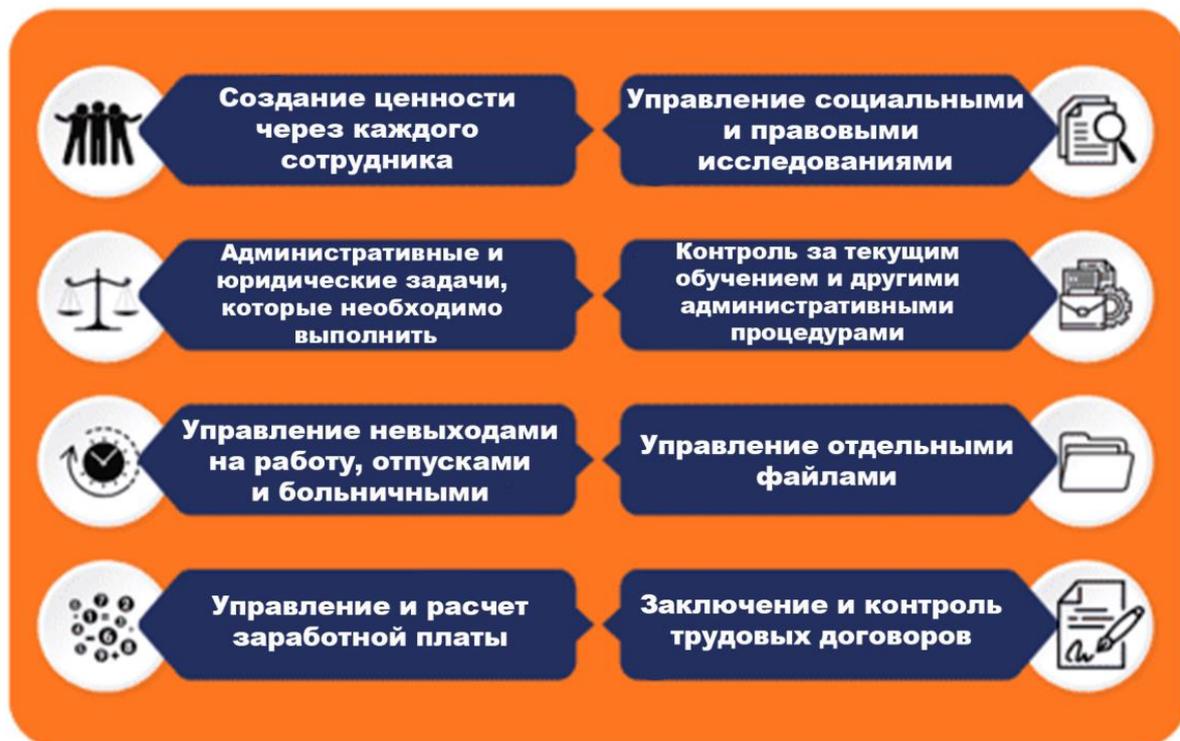


Рисунок 1– Направления деятельности управления персоналом SafEchaf

В целом, услуги по управлению персоналом включают в себя все административные задачи, которые регулируют трудовую жизнь сотрудника, начиная с приема на работу и заканчивая окончанием срока действия трудового договора. Для этого отдел управления персоналом должен учитывать юридические аспекты, соглашения компании и индивидуальные особенности каждого трудового договора.

В SafEchaf менеджер по персоналу отвечает за бизнес-процессы и управление персоналом, а также сотрудничает с бухгалтерией. Менеджер по персоналу с помощью своего помощника отвечает за подготовку документов, необходимых для найма новых сотрудников. Они также следят за деятельностью, невыходами на работу, отпусками, рабочим временем, трудовыми договорами и т. д.

Следует отметить, что это управление также связано с нормативно-правовыми аспектами. Иными словами, в обязанности менеджера по персоналу входит обеспечение соблюдения социального законодательства и нормативных актов, таких как управление конфликтами, соблюдение трудового кодекса и т. д.

В задачи управления персоналом входят: оплата, администрирование, соблюдение и выполнение юридических обязательств и т. д. Эти задачи являются частью управления человеческими ресурсами.

Иногда существует тенденция различать управление персоналом и администрирование персонала. Под администрированием персонала также

понимаются все административные задачи, необходимые для управления человеческими ресурсами.

Поэтому можно сказать, что управление персоналом и администрирование персонала действительно относятся к одному и тому же аспекту управления сотрудниками. Разницы между этими двумя понятиями нет.

Управление персоналом – это многомерный процесс, который затрагивает несколько аспектов жизни сотрудников в компании.

В SafEchaf мы можем разделить задачи по управлению персоналом на две основные категории:

- оперативные задачи;
- функциональные задачи.

Оперативные задачи – это те, которые отвечают законодательным требованиям работодателя в области управления персоналом:

- управление трудовыми договорами от найма до расторжения;
- управление рабочим временем сотрудников (организация и контроль соблюдения рабочего времени, распределение задач, оценка профессиональных рисков);

- управление отпусками и отсутствиями (управление заявлениями о несчастных случаях на производстве или заболеваниях, обработка заявлений на отпуск или отсутствие на рабочем месте);

- управление выплатой заработной платы (расчет вознаграждения, выдача расчетных листков, номинальные социальные декларации, выплата заработной платы);

- управление мониторингом обучения и карьеры сотрудников (определение потребностей сотрудников и компании, обработка запросов на обучение и организация информационных сессий, оценка навыков, подтверждение предыдущего обучения, управление процессами внутренней мобильности);

- управление отношениями с представительными органами персонала (организация и административная подготовка встреч с инспекцией труда или представителями персонала, организация профессиональных выборов в Социально-экономический комитет компании);

- управление процессами гигиены, здравоохранения и безопасности.

Большинство этих различных операционных задач автоматизированы и оцифрованы в компании, чтобы их можно было посвятить поддержке и управлению сотрудниками.

Функциональные задачи – это те, за которые отвечает работодатель, и включают в себя:

- определение политики компании;
- планирование стратегических решений, связанных с трудоустройством;
- внутренний анализ благосостояния сотрудников и оценка их работы.

Управление персоналом может становиться все более сложным по мере роста компании. Работодателю необходимо оптимизировать его, чтобы снизить текучесть кадров, которая может возникнуть в компании, если сотрудники воспринимают плохое управление персоналом со стороны работодателя. Оно

характеризуется необходимостью сбалансировать потребности сотрудников и организационные цели, тем самым способствуя созданию продуктивной и полноценной рабочей среды. Неэффективное управление также может оказывать непосредственное влияние на эффективность работы сотрудников в компании.

**Выводы.** В заключение, управление персоналом занимает очень важное место в SafEchaf, поскольку является решающим элементом успеха компании. Оно создает баланс между индивидуальными потребностями сотрудников и целями компании.

Отметим, что соблюдение норм действующего законодательства является обязанностью как работника, так и работодателя. От того, насколько они будут соблюдаться двумя сторонами зависит и формируемый в организации климат. Соблюдение норм законодательства позволит работодателю не отвлекаться лишней раз на ненужные дела, не тратить свое время на судебные споры и представление интересов в различных судебных инстанциях. Работодатель может посвящать все время работникам, заботясь о них, проводя обучение, мотивируя их на достижение запланированных результатов, следя за их профессиональным развитием и не допуская конфликтов интересов. Формируя корпоративную культуру, работодатель со своей стороны будет требовать ее соблюдение.

Такие ключевые аспекты в деятельности работодателя при формировании основ управления персоналом, как найм высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда, их обучение, управление эффективностью, а также их вознаграждение и профессиональное развитие, внутренняя коммуникация, разрешение конфликтов и соблюдение трудового законодательства, являются очень актуальными сегодня. Без знаний основ управления персоналом невозможно достичь консенсуса при возникновении конфликта и суметь его уладить.

Способствуя стратегическому подбору персонала, профессиональному развитию и формированию позитивной корпоративной культуры, эффективное управление персоналом способствует ее конкурентоспособности, процветанию и производительности.

### ***Литература***

1. Баскина, Т. В. Техники успешного рекрутмента / Т. В. Баскина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Альпина ПРО, 2022. – 288 с. – Текст : непосредственный.

2. Pratiques de gestion de Peter Drucker [Электронный ресурс]. – Режим доступа : // <https://sites.google.com/site/barometrepeterdrucker/citations-de-peter-drucker>. – Текст : электронный.

3. Peretti Jean-Marie. Tous différents, gérer la diversité dans l'entreprise ouvrage collectif coordonné par JM Peretti, 2006, éditions de l'Organisation.

4. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала / С. В. Иванова. – Альпина Диджитал, 2013. – Текст : непосредственный.

5. <https://www.safechaf.com/>

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: РАЗРАБОТКА ИГРОВОЙ МЕХАНИКИ

**Руднев Богдан Сергеевич**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Донской государственной технической университет»

г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В статье исследованы возможности геймификации в менеджменте. Приведены этапы создания эффективной системы геймификации. На примере авторской дискуссионной ролевой игры рассмотрен процесс разработки игровой механики.*

***Ключевые слова:** геймификация, бизнес-среда, менеджмент, игровая механика, игровая динамика, дискуссионная ролевая игра.*

## GAMIFICATION IN MANAGEMENT: DEVELOPMENT OF GAME MECHANICS

**Rudnev Bogdan**

Federal state budget higher education institution

«Don State Technical University»,

Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** The article explores the possibilities of gamification in management. The steps of creating an effective gamification system are given. Using the example of the author's discussion role-playing game, the process of developing game mechanics is considered.*

***Keywords:** gamification, business environment, management, game mechanics, game dynamics, discussion role-playing game.*

***Постановка проблемы.** Рост игровой культуры привел к тому, что геймификация в последнее время охватила различные сферы жизнедеятельности, в том числе и бизнес-среду. Процессы геймификации в управлении коллективами актуальны для обучения, оптимизации разнообразных управленческих и производственных процессов, выявления ресурсов для более эффективной трудовой деятельности. Введение в игру элементов проектного менеджмента позволяет играющим позиционировать себя в команде, выявлять различные личные черты характера, развивать лидерские способности, применять знания по менеджменту. В эпоху цифровизации игры могут использовать инструменты онлайн, фоновые элементы и др.*

***Анализ исследований и публикаций.** Тема геймификации в научной западной литературе является одной из топовых. Этой проблематике посвящены труды К. Вебаха и Д. Хантера, М. Барбера, Г. Зихерманна, Д. Кларка, Дж. Макгонигел и др.*

*Среди российских исследователей, занимавшихся вопросами*

геймификации, можно назвать следующие фамилии: Ю. В. Багаутдинова, А. А. Вербицкий, Н. Л. Караваев, С. А. Кочина, А. Л. Мазелис, А. В. Маркеева, Я. Ю. Павлов, Е. В. Соболева, И. А. Сулова, С. Ю. Ярина и др.

**Цель исследования** – исследовать возможности геймификации в бизнес-среде, на примере авторской дискуссионной ролевой игры рассмотреть процесс разработки игровой механики.

**Основные результаты исследования.** Процесс реализации игровых стратегий в менеджменте называется геймификация. Другими словами, это использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте. Многие компании используют геймификацию для повышения производительности, чтобы стимулировать инновационную деятельность, усилить командный дух или каким-то другим способом получить положительные результаты силами собственных сотрудников. Среди них можно назвать такие известные в мире организации, как Procter & Gamble, Microsoft, Volkswagen, Nike, Tesla, Nestle и другие, которые используют игровые технологии для получения преимущества над конкурентами, переосмысления стратегий, обеспечения беспрецедентной лояльности, развития персонала, приема на работу и удержания в коллективе исключительно целенаправленных людей. Как отмечают исследователи в области управления персоналом, ценность геймификации обуславливается двумя элементами: вовлеченностью и мастерством. Человеческие потребности, которые удовлетворяются в процессе игры, имеют место и в трудовой деятельности – мозг решает задачи, требует обратной связи, включает творческое мышление. Исследования показывают, что игры активируют дофаминовую систему мозга, которая связана с удовольствием. Так, известный разработчик игр Рэф Костер отмечает, что «с играми обучение – наркотик» (Raph Koster. A Theory of Fun for Game Design). Поэтому, вовлеченность, которую обеспечивает игра, – является большой ценностью для бизнеса [1].

Второй, не менее важной, ценностью геймификации является мастерство. Исследователи указывают на различие понятий «мастерство» и «победа» [1]. Победа имеет отношение к достижению цели, в то время как мастерство касается устойчивого и последовательного прогресса в приобретении знаний и демонстрации способностей. Иными словами, мастерство представляет собой непрерывный процесс совершенствования, в то время как победа является желаемой конечной точкой. Прийти к победе могут не многие, а вот постепенно наращивать мастерство способно значительное количество людей. Поэтому, определяя мастерство, как ключевую задачу, руководство предприятия может удовлетворить потребности сотрудников в развитии, а также сделать их счастливыми более длительное время [1].

По мнению ведущих экспертов в области геймификации Кевина Вербаха и Дэна Хантера, «наш мир был бы лучшим местом, если бы работа была в большей степени игрой с системой вознаграждений, а не обязанностью» [2]. Для успешного внедрения геймификации авторы рекомендуют создать эффективную систему, состоящую из шести этапов.

1. Определение целей геймификации с использованием техники SMART. Цели должны быть конкретными (specific), измеримыми (measurable), достижимыми (achievable), актуальными (relevant) и ограниченными во времени,

т. е. иметь срок достижения (time-bound). В дальнейшем, при разработке игрового механизма, необходимо руководствоваться поставленными целями и сопоставлять с ними каждый элемент системы.

2. Определение целевого поведения игроков. Необходимо продумать поведение, которое ожидается от участников. Требуется описать все действия игроков, что ляжет в основу проектирования системы.

3. Создание четкого образа игроков: типы; потребности; что будет их мотивировать к выполнению определенных действий.

4. Разработка структуры системы геймификации. У Вербаха и Хантера структура игровой системы имеет два уровня. На микроуровне находятся циклы привлечения. Это цепочки «мотивация к действию – действие – обратная связь». Вы мотивируете игрока к действию, он совершает действие и получает от системы обратную связь (в виде наград или других событий, которые являются реакцией на действия игрока). На стадии обратной связи необходимо создать у игрока мотивацию к осуществлению следующего действия.

На макроуровне расположено «путешествие игрока», как его называют сами авторы методики. Это захватывающая история, на которой основана система геймификации, – история развития игрока от уровня «новичок» до уровня «мастер». «Путешествие» состоит из множества циклов вовлечения и должно иметь заранее разработанный сценарий.

5. Обеспечение игрокам удовольствия от игры, поскольку игра должна быть приятным занятием, развлечением. Иначе система не будет работать, даже если она способна удовлетворить потребности игроков.

6. Выбор инструментов. Необходимо продумать использование технологий для работы игровой системы, и каким образом геймификация будет реализована: на сайте, в мобильных приложениях или с помощью физических устройств. На этом этапе заканчивается построение системы – сводится воедино вся информация, подготовленная на предварительных этапах, структурируется, добавляются игровые механики и динамики [2].

Игровые механики – правила игры, а также такие ее элементы, как баллы, бейджи, достижения, уровни и другие награды.

Игровые динамики – сценарии участия в игре, которые описывают как именно работают механики, взаимодействуют друг с другом, откликаются на действия игрока, как он продвигается в своем «путешествии».

Приведем пример игровой механики ролевой дискуссионной игры «Инициаторы», разработанной автором статьи Рудневым Б.С.

Цель игры – выявить из числа игроков людей, способных к эффективному взаимодействию в команде для успешной реализации проектной деятельности Донского государственного технического университета.

Необходимые компетенции участника для победы в игре:

- 1) знает способы социального взаимодействия;
- 2) знает, как выстраивать продуктивное взаимодействие в команде на базе толерантного восприятия индивидуальных особенностей каждого члена коллектива с учетом социальных и культурных различий;
- 3) умеет эффективно действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение

к мнению и культуре других;

4) умеет планировать последовательность шагов и распределять работу в команде для достижения заданного результата; выступать публично;

5) умеет выделять, формулировать и логично аргументировать собственную мировоззренческую позицию в процессе межличностной коммуникации с учетом ее специфики;

6) владеет навыком анализа возможных последствий личных действий в социальном взаимодействии и командной работе. Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды;

7) владеет навыками эффективного выполнения своих функций в межкультурной среде; способами построения коммуникаций в коллективе с учетом социальных и культурных различий для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.

Игра «Инициаторы» предоставляет игрокам возможность оценить свою способность реализации заданного проекта в роли случайно созданного ролевого персонажа.

Формы реализации игры: 1) Web-сервис с онлайн-подключением каждого участника; 2) настольная ролевая игра.

Настольная ролевая игра.

Материал: коробка с n-ым количеством ячеек, в которых содержатся набор карточек в случайном порядке для формирования характеристик ролевого персонажа (табл. 1).

Таблица 1 – Характеристики состояний на карточке

№	Название карты	Содержание карты
1	Проект	Задача, поставленная перед игроками; требуемые компетенции для выполнения проекта.
2	Ресурсы	Что игроки могут использовать для выполнения проекта, ограничения/риски проекта
3	Направление подготовки	ИиВТ, АМиУ, МКиМТ, КиМТ, т. д.
4	Рейтинг участника	Рейтинг участника по заданным оценочным показателям
5	Курс	Абитуриент, 1-4 курс бакалавры, 1-2 курс магистры
6	Наличие свободного времени	Какое количество времени участник может уделить реализации проекта
7	Хобби	Танцевальный коллектив, профком, спортивные секции и т. п.
8	Страх	Страх публичных выступлений, страх потерпеть неудачу, страх показаться глупым, страх брать на себя ответственность, боязнь критики, боязнь не успеть выполнить задачу в срок и т. п.
9	Характеристики	Лидерские качества, коммуникабельность, способность логично мыслить и излагать свои мысли, умение выступать публично, умение планировать, стратегическое мышление, владение навыками делового общения; имеет навыки поиска необходимой информации; креативность (неординарность) мышления, наличие нужных социальных связей
10	Знание	Знания о местоположении дополнительных ресурсов для выполнения задачи
11	Опыт участия	Опыт участия в проектах
12	Карточка действия	Тренинг «как побороть свой страх»

Игровая механика.

Участники игры: модератор – 1 человек, игроки – до 20 человек.

Цель игрока – попасть в проект.

1. Игрокам случайно распределяются карточки характеристик из каждой ячейки, с которыми они знакомятся в течение 1–3 минут.

2. Начинается этап раскрытия характеристик, игроки поочередно открывают определяемое правилами игры количество черт, в процессе также могут использовать карточки действий.

3. После того, как последний игрок открывает свои характеристики, начинается этап обсуждения. Каждому игроку выделяется личная минута для выступления с целью обосновать необходимость своего участия в проекте на основании открытого набора характеристик.

4. Карты действий вводятся в игру по желанию игроков. Карты условий открываются на усмотрение игрока при выполнении какого-либо условия.

5. После обсуждения участники проводят голосование, которое приводит к исключению определенного правилами игры количества участников.

6. Этапы 3–5 повторяются до тех пор, пока не останется определенное число участников, которые будут реализовывать проект.

7. После 6 шага подводятся итоги игры, анализируется выбор разработчиков проекта, рассматривается предполагаемый исход разработки проекта.

Разработанная ролевая дискуссионная игра способствует реализации умственного и творческого потенциала игроков; освоению навыков принятия быстрых решений; формированию умения воспринимать проигрыш как часть игры, а не как персональную неудачу; обучает навыкам командного взаимодействия, позволяет выявлять лидеров и развивать лидерские способности; помогает создать условия для взаимообучения, удовлетворения потребности в общении и развитии.

С определенными корректировками игра может быть адаптирована и использоваться для развития указанных навыков у сотрудников бизнес-организаций.

По мнению А. В. Маркеевой, игровые элементы и механизмы позволяют менее затратно с финансовой точки зрения с более высокой степенью вовлечения решать задачи в области менеджмента персонала современной организации. Они позволяют создавать более увлекательную, интерактивную рабочую среду, понятную и интересную для работников поколения Y [3], а тем более, для молодых специалистов поколения Z, вступающих в активную трудовую фазу жизни.

**Выводы.** Таким образом, запуск геймификации, как и любого проекта, требует тщательного планирования технического задания для игры, подготовки игровых механик, четкой структуры коммуникаций, последовательности внедрения технологии. В целом геймификация может продуктивно дополнить традиционные инструменты менеджмента, повысить мотивацию, удовлетворенность трудом и вовлеченность сотрудников в деятельность организации, сформировать уникальный опыт, расширить знания, обеспечить дополнительную прибыль.

### *Литература*

1. Шостаковская, А. В. Геймификация, как мотивационный механизм системы управление персоналом в условиях кризиса / А. В. Шостаковская, С. А. Кушакевич // Экономика и управление. – 2020. – № 4. – С. 68–74. – Текст : непосредственный.

2. Вербих, К. Вовлекай и властвуй / К. Вербих, Д. Хантер; пер. с англ. А. Кардаш. – М. : «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 224 с.

3. Маркеева, А. В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2. – № 3. – С. 169–190. – Текст : непосредственный.

УДК 005.96

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ГП «АРТЕМУГОЛЬ»**

**Самисько Вероника Евгеньевна<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>,  
Колганова Елена Николаевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Донской государственной технической университет»  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье рассмотрены особенности системы управления кадровым потенциалом предприятия угольной промышленности. Выполнен анализ системы управления кадровым потенциалом предприятия. Предложен подход к развитию кадрового потенциала ГП «Артемуголь», учитывающий особенности переходного периода в Донецкой Народной Республике. Определены направления развития кадрового потенциала в ГП «Артемуголь».

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, работник, развитие, система, управление, рекомендации.

## **IMPROVEMENT OF THE HR MANAGEMENT SYSTEM OF THE STATE ENTERPRISE «ARTEMUGOL»**

**Samisko Veronika<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>, Kolganova Elena<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal state budget higher education institution  
«Don State Technical University»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation

**Abstract.** *The article discusses the features of the human resource management system. The analysis of the personnel potential management system of the enterprise is carried out. An approach to the development of the human resources of the State Enterprise «Artemugol» is proposed, taking into account the problems associated with the transition periods in the Donetsk People's Republic and the directions for the development of human resources in the State Enterprise «Artemugol» are determined.*

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

**Постановка проблемы.** На современном этапе переходного периода в Донецкой Народной Республике возникает ряд проблем, решение которых определяют результаты деятельности предприятий и возможности социально-экономического роста национальной экономики в целом. Современные системы управления кадровым потенциалом не позволяют в полной мере оценить и использовать потенциал каждого сотрудника на предприятиях угольной промышленности. В связи с этим, необходимость проведения исследований в данной сфере для поиска приоритетных направлений по управлению кадровым потенциалом предприятий угольной промышленности является важной и актуальной задачей.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы и проблемы управления кадровым потенциалом организаций рассматриваются в трудах зарубежных ученых М. Альберта, Дж. Иванцевича, Р. Марра, М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, Г. Шмидта и др.

Идеи управления кадровым потенциалом рассмотрены такими российскими исследователями, как В. В. Адамчук, В.Г. Афанасьев, В.Р. Веснин, А. П. Волгин., Л. С. Дегтярь, А. Я. Кибанов, И. С. Маслова, Ю.Г. Одегов, В. Т. Пуляев, Л. С. Чиждова, Е. Н Коломоец [2], В.А Дресвянников [1] и др.

Однако анализ научной литературы свидетельствует о том, что отдельные вопросы, связанные с управлением кадрового потенциала предприятий, нуждаются в более детальном исследовании. Недостаточное внимание уделяется направлениям развития кадрового потенциала на предприятиях угольной отрасли.

**Цель исследования** заключается в совершенствовании системы управления кадровым потенциалом ГП «Артемуголь» за счет выявления особенностей и разработке рекомендаций по развитию кадрового потенциала ГП «Артемуголь».

**Основные результаты исследования.** Система управления кадровым потенциалом (СУКП) – это совокупность взаимовлияющих отдельных функциональных подсистем, осуществляющих согласованную деятельность, которая является полным и своевременным обеспечением формирования, развития и использования потенциала каждого работника [4].

Система управления кадровым потенциалом – это четкая организация взаимодействия всех функциональных подсистем, которая может быть достигнута за счет эффективной кадровой политики, соответствующих принципов и методов управления персоналом, а также инновационной кадровой стратегии.

СУКП определяет подсистемы и принципы управления кадровым потенциалом (рис. 1). СУКП отражает объективные тенденции, социальные и экономические законы, рекомендации теории управления [1].

Формируя и реализуя систему управления кадровым потенциалом важно

учитывать влияние внешних и внутренних факторов, их взаимосвязь и взаимообусловленность влияния.

Практика хозяйствования свидетельствует, что оптимальная система управления кадровым потенциалом предприятия должна обеспечивать [3]:

- своевременное укомплектование кадрами с целью обеспечения бесперебойного функционирования производственного процесса и процесса реализации товаров и услуг;
- формирование необходимого уровня кадрового потенциала коллектива предприятия;
- стабилизацию коллектива с учетом интересов работников, предоставление возможностей для квалифицированного роста и получения других льгот;
- мотивацию к высокопродуктивному труду;
- рациональное использование рабочей силы согласно квалификации.



Рисунок 1 – Система управления кадровым потенциалом предприятия

Проведенные исследования показали, что первая подсистема управления кадровым потенциалом охватывает цикл работ по его формированию и состоит из четырех направлений:

- планирование потребности в персонале;
- найм работников;
- разработка системы оплаты труда;
- комплектование управленческого персонала на предприятии.

Элементами второй подсистемы являются профессиональная ориентация и социальная адаптация работников, оценивание кадрового потенциала, карьерный

рост и продвижение работников.

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

И четвертая отражает управление использованием кадрового потенциала.

Проведенный анализ состава и структуры позволил оценить характер и формы использования персонала на предприятии, определить узкие места, внести с учетом новых требований необходимые изменения в организацию труда и производственно-технологический процесс, откорректировать профессионально квалифицированный состав работников предприятия (табл. 1).

Таблица 1 – Анализ кадрового потенциала предприятия

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

В современных условиях такой анализ является базой для разработки прогнозов в сфере труда, планирования мероприятий по подбору, обучению и адаптации кадров [2].

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

Проведенные исследования позволили определить направления развития кадрового потенциала ГП «Артемуголь» и предложить следующие варианты:

- привлечения кадров из Российской Федерации для работы на предприятии;
- привлечение кадров для обучения наших сотрудников;
- организованные стажировки в регионе-побратиме – Кузбассе;
- переподготовка и переквалификация кадров онлайн;
- использование современных технологий, таких как Искусственный интеллект и нейросети для новых идей на предприятии.



Рисунок 2 – Схема развития кадрового потенциала предприятия

Необходимо учитывать, что, обладая кадровым потенциалом, каждый работник при выполнении конкретной работы в разной степени реализует свои потенциальные возможности. Оценка кадрового потенциала предприятия должна строиться на основе экономических оценок способностей сотрудников конструировать определенный доход.

Чем выше индивидуальная производительность труда рабочего и длительный период его деятельности, тем больше он приносит доход и представляет большую ценность для предприятия.

**Выводы.** В результате проведенного исследования рассмотрены особенности системы управления кадровым потенциалом предприятия. Выполнен анализ структуры системы управления кадровым потенциалом предприятия и схема его развития, учитывающая эффективность использования и современное состояние, его структура и взаимосвязь с другими элементами предприятия и внешней средой. Определены направления развития кадрового потенциала для ГП «Артемуголь».

### *Литература*

1. Дресвянников, В. А. Направления развития кадрового потенциала на промышленных предприятиях / В. А. Дресвянников, О. В. Лосева // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2018. – № 1. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-razvitiya-kadrovogopotentsiala-na-promyshlennyh-predpriyatiyah>. – Текст : электронный.

2. Коломоец, Е. Н. Управление кадровым потенциалом организации / Е. Н. Коломоец [электронный ресурс]. – Режим доступа :

<https://studylib.ru/doc/706298/upravlenie-kadrovym-potencialom-organizacii>. – Текст : электронный.

3. Балынская, Н. Р. Показатели оценки кадрового потенциала предприятия / Н. Р. Балынская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына / Вопросы управления. – 2020. – № 2. – (14). – С. 127–138. – Текст : непосредственный.

4. Балынская, Н. Р. Управление персоналом предприятия на основе механизмов стимулирования репродуктивного труда : монография / Н. Р. Балынская // СПб. : Инфо-да. – 2019. – 144 с. – Текст : непосредственный.

УДК 339.138:005.96

## **ДОМИНАНТЫ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Сардак Елена Викторовна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М. Туган-Барановского»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В настоящее время актуализируются вопросы, связанные с использованием современных подходов к HR-менеджменту, поиском новых форм и методов обеспечения конкурентоспособности предприятия-работодателя на рынке труда. Это обуславливает необходимость уточнения отдельных концептуальных аспектов в области применения маркетинга как средства достижения экономической и социальной эффективности HR-менеджмента, обеспечения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. В статье выявлены проблемы в сфере практического применения персонал-маркетинга в отечественных предприятиях. Определена сущность HRM-подхода в управлении. Выделены блоки основных доминант персонал-маркетинга предприятия, уточнено их содержание.*

***Ключевые слова:** персонал, предприятие, HR-менеджмент, маркетинговая ориентация, персонал-маркетинг, доминанты, HRM-подход.*

## **DOMINANTS OF PERSONNEL-MARKETING OF THE ENTERPRISE**

**Sardak Helen**

Federal State Budgetary Educational Institution of higher education «Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Annotation.** Currently, issues related to the use of modern approaches to HR-management, the search for new forms and methods to ensure the competitiveness of the employer in the labor market are being updated. This makes it necessary to clarify certain conceptual aspects in the field of marketing as a means of achieving the economic and social effectiveness of HR-management, ensuring competitive advantages in the long term. The article identifies problems in the field of practical application of personnel-marketing in domestic enterprises. The essence of the HRM-approach in management is defined. The blocks of the main dominants of the*

*personnel-marketing of the enterprise are highlighted, their content is clarified.*

**Keywords:** *personnel, enterprise, HR-management, marketing orientation, personnel-marketing, dominants, HRM-approach.*

**Постановка проблемы.** В условиях высокой турбулентности маркетинговой среды возникает потребность в разработке и внедрении новых подходов к HR-менеджменту, учитывающих факторы неопределенности, риска и предопределяющих рост конкурентоспособности, усиление HR-бренда предприятия на рынке труда. Усиливается конкуренция не только на рынках товаров и услуг, но и на рынке труда, возникает необходимость в регулировании конъюнктуры спроса и предложения на персонал. Это обуславливает повышение важности вопросов, связанных с интеграцией теории маркетинга и HR-менеджмента, что предопределяет выделение отдельного – маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами (HRM) и такого направления в HR-деятельности, как персонал-маркетинг. Персонал-маркетинг становится все более актуальным, поскольку его можно считать одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности и выживания предприятий в современных условиях. С его помощью можно спрогнозировать изменения конъюнктуры рынка труда, сформировать действенные системы найма, удержания и развития работников, создать эффективную систему компенсаций и льгот, что позволит снизить финансовые затраты при реализации стратегических и тактических планов как в сфере персонала, так и в деятельности предприятия в целом.

Вместе с тем, лишь отдельные отечественные предприятия включают персонал-маркетинг в основные функции HR-служб, четко не определяя при этом его цели, задачи и содержательное наполнение. Таким образом, в настоящее время возникла объективная необходимость в формировании целостного представления о персонал-маркетинге как виде деятельности, способном обеспечить достижение эффективности деятельности, согласование интересов предприятия и работников, усиление позиции на рынке труда (за счет формирования сильного HR-бренда), а также определении его основных доминант.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы, связанные с исследованием отдельных теоретических и прикладных аспектов персонал-маркетинга, освещались в работах таких отечественных и зарубежных ученых: Армстронг М. [1,2]; Балабанова Л. В. [3]; Дуракова И. Б. [5]; Кибанов А. Я. [6]; Карташова Л. В. [7]; Ламбен Ж. Ж. [8]; Разнова Н. В., Цветочкина И. А. [10], Резникова О. С. [11] и др.

Вместе с тем, определенные вопросы, касающиеся освещения составляющих персонал-маркетинга в современных условиях, остаются недостаточно рассмотренными. В частности, современные ученые предлагают крайне несогласованные взгляды на то, какие элементы должен включать персонал-маркетинг, акцентируя внимание либо на функциональном, либо на прикладном аспекте. В связи с этим возникла необходимость в уточнении основных доминант персонал-маркетинга предприятия, соответствующих условиям высокой неопределенности и турбулентности.

Актуальность проблемы, ее теоретическое, а также практическое значение обусловили выбор темы исследования, его цель и содержание.

**Цель исследования** – определение основных доминант персонал-маркетинга предприятия в современных условиях.

**Основные результаты исследования.** Сегодня отечественные предприятия, стремящиеся к эффективной деятельности в долгосрочной перспективе, вынуждены искать эффективные механизмы регулирования рыночных процессов, которые способствуют минимизации последствий неопределенности и рисков в их деятельности. Это предопределяет формирование новых направлений в управленческой деятельности, в частности, в сфере HR-менеджмента. Одним из таких направлений выступает персонал-маркетинг, предусматривающий дополнение ориентации на внешних потребителей, клиентов предприятия (что составляет основу традиционной дефиниции маркетинга) ориентацией на «внутреннего потребителя» (персонал) предприятия.

Анализ зарубежных и отечественных источников позволил сделать вывод, что в отношении управления персоналом термин «маркетинг» начал применяться в западноевропейских компаниях с 70-х гг. XX в., хотя отдельные исследователи смещают начало его практического применения на начало 90-х годов XX в. [3]. Вместе с тем, в отечественной практике HR-менеджмента персонал-маркетинг до настоящего времени не получил должного распространения. Результаты проведенного исследования позволили выявить ряд проблем в сфере внедрения персонал-маркетинга в предприятиях. Так, в сознании большинства руководителей отсутствует целостное представление о персонале-маркетинге как объективно необходимом виде деятельности, способном обеспечить рост HR-потенциала (за счет формирования требуемых компетенций), повышение лояльности персонала по отношению к работодателю (посредством согласования интересов предприятия и работников), формирование и развитие HR-бренда. Применение персонал-маркетинга носит не системный, а фрагментарный характер; используется лишь незначительная часть маркетинговых элементов, зачастую отсутствует практика их согласования с другими элементами системы маркетингового менеджмента предприятия. При этом содержательное наполнение персонал-маркетинга ограничивается, как правило, планированием потребности предприятия в работниках и организацией рекламной кампании по найму персонала. Определение и покрытие потребности в персонале носит «реактивный» характер (в случае возникновения вакансии) и не работает на достаточно длительную перспективу. Как следствие, роль персонал-маркетинга в достижении долгосрочного успеха не является значимой. Большинство HR-менеджеров не владеют современной методологией и технологией персонал-маркетинга, в кадровой работе доминирует ограниченное количество традиционных инструментов.

Применение маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами (HRM-подход) позволит предприятиям максимизировать результат деловой активности за счет привлечения и удержания специалистов, обладающих необходимыми ключевыми компетенциями, и наиболее полно достичь бизнес-целей за счет эффективного взаимодействия с этими работниками. Таким образом, возникает необходимость в изменении сложившегося представления о персонале-маркетинге и уточнении его содержания.

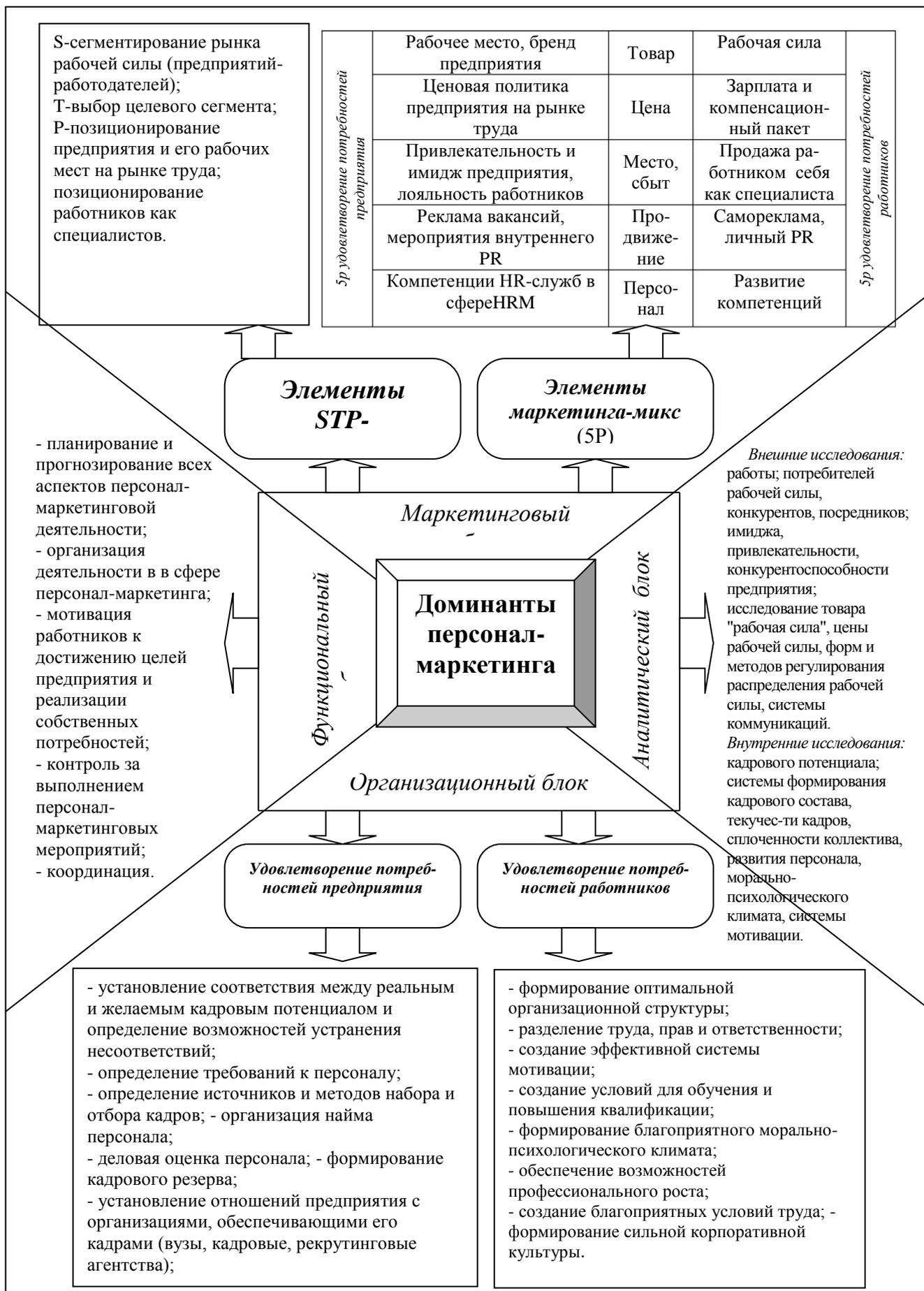


Рисунок 1 – Основные доминанты персонал-маркетинга предприятия

HRM-подход предполагает следующее:

– предприятие-работодатель осуществляет активный поиск, отбор и удержание работников необходимой квалификации (с целью формирования высокого HR-потенциала);

– все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются, исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на внутреннем и внешнем рынке труда; предприятие с позитивной стороны позиционирует себя на рынке труда, проводит HR-брендинг (с целью формирования и развития HR-бренда);

– предприятие осуществляет систематический анализ системы целей, ценностей и мотивов деятельности работников с целью приведения их в соответствие с системой мотивации, действующей в предприятии (для формирования маркетингового организационного поведения персонала и роста лояльности работников по отношению к работодателю).

При этом персонал-маркетинг целесообразно рассматривать как вид деятельности, направленный на трансформацию HR-потенциала с целью взаимовыгодного удовлетворения потребностей предприятия в персонале и его компетенциях, а также потребностей работников (в труде, условиях труда и возможностях развития) и усиление на этой основе позиции предприятия на рынке труда и на рынке основного вида деятельности. В современных условиях целесообразно выделить четыре блока доминант персонал-маркетинга (рис. 1).

Так, учитывая особенности HRM-подхода и целевую направленность персонал-маркетинга, акценты в HR-менеджменте должны быть определенным образом смещены, а внимание руководства направлено на:

– аналитический блок (включает доминанты, связанные с проведением исследований по всем направлениям - внешним и внутренним);

– маркетинговый блок (предполагает использование маркетинговых элементов в сфере управления персоналом: элементы STP-маркетинга - сегментирование рынка рабочей силы (предприятий-работодателей), выбор целевого сегмента, позиционирование предприятия и его рабочих мест на рынке труда, позиционирование работников как специалистов; элементы маркетинга-микс – 5р, направленные на удовлетворение потребностей предприятия и 5р, ориентированные на удовлетворение потребностей работников);

– функциональный блок (включает доминанты персонал-маркетинга, выделенные по функциональному признаку: планирование и прогнозирование всех аспектов персонал-маркетинговой деятельности, организация деятельности в сфере персонал-маркетинга, мотивация работников к достижению целей предприятия и реализации собственных потребностей, контроль за выполнением персонал-маркетинговых мероприятий, координация);

– организационный блок (включает доминанты, связанные с удовлетворением потребностей предприятия и работников).

**Выводы.** По результатам проведенных исследований выявлены проблемы

в сфере использования персонал-маркетинга в предприятиях (фрагментарный и «реактивный» характер его применения; использование отдельных, обособленных элементов персонал-маркетинга; отсутствие их согласования с другими элементами системы маркетингового менеджмента предприятия и др.); обоснована необходимость и уточнена сущность HRM-подхода (предполагает, что предприятие-работодатель осуществляет активный поиск, отбор и удержание работников необходимой квалификации; все структуры и действия предприятия рассматриваются, исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на рынке труда; предприятие с позитивной стороны позиционирует себя на рынке труда, проводит HR-брендинг; осуществляет систематический анализ системы целей, ценностей и мотивов деятельности работников с целью приведения их в соответствие с системой мотивации предприятия); выделены четыре блока доминант персонал-маркетинга (аналитический: включает доминанты, связанные с проведением исследований по внешним и внутренним направлениям; маркетинговый: предполагает использование маркетинговых элементов в сфере управления персоналом; функциональный: включает доминанты персонал-маркетинга, выделенные по функциональному признаку; организационный: объединяет доминанты, связанные с удовлетворением потребностей предприятия и работников).

### *Литература*

1. Армстронг, М. Главный учебник HR в мире / М. Армстронг, С. Тейлор. – М. : Бомбора, 2022. – 416 с. – Текст : непосредственный.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – СПб. : Питер, 2018. – 848 с. – Текст : непосредственный.
3. Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом предприятия / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Economic and law human resources management issues: Collective monograph. – CARICOM, BARBADOS, 2016. – С. 15–29. – Текст : непосредственный.
4. Гасило, Е. А. Оценка маркетинговой философии предприятия / Е. А. Гасило // Современные научные исследования: исторический опыт и инновации : Сборник материалов XIX Международной (политематической) научно-практической конференции, Краснодар, 09–10 февраля 2023 года. – Краснодар: Академия маркетинга и социально-информационных технологий - ИМСИТ (г. Краснодар), 2023. – С. 277–286. – Текст : непосредственный.
5. Дуракова, И. Б. Внутренний маркетинг персонала: факторы, стратегия, зарубежный опыт : монография / И. Б. Дуракова, И. В. Ковалева ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный университет». – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2017. – 102 с. – Текст : непосредственный.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие // А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – Текст : непосредственный.

7. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л. В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2023. – 235 с. – Текст : непосредственный.

8. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2017. – 928 с. – Текст : непосредственный.

9. Нестерова, Н. А. Обоснование перспективных сфер и направлений инновационного развития туристических предприятий / Н. А. Нестерова // Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации : Сборник научных трудов, Севастополь, 20–22 октября 2021 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 174–179. – Текст : непосредственный.

10. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина ; М-во науки и высш. образования Рос. Федер., Сибир. федер. ун-т. – Красноярск : СФУ, 2020. – 148 с. – Текст : непосредственный.

11. Управление персоналом организации в условиях цифровизации : монография / под ред. О. С. Резниковой ; ФГАОУ ВО «Крым. федер. ун-т им. В. И. Вернадского». – Симферополь : АРИАЛ, 2020. – 354 с. – Текст : непосредственный.

УДК 351/354

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Стешенко Александр Сергеевич**

Федеральное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет им. Владимира Даля»  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

***Аннотация.** Исследование показало, что развитие муниципальной службы невозможно без определения потенциальных возможностей кадрового резерва через активное взаимодействие с общественностью, формирование профессионального состава служащих и развитие представительных органов на местах. Также, исследование раскрыло и представило социальные механизмы развития кадрового потенциала таких органов, что помогло решать практические задачи, такие как налаживание конструктивного диалога с населением, развитие общественного контроля на местах и формирование единого реестра муниципальных служащих. Были разработаны социальные механизмы развития кадрового потенциала органов местного самоуправления в РФ. Результаты этого исследования могут быть использованы для эффективного формирования кадрового потенциала муниципальных образований и обеспечения эффективности работы органов местного самоуправления в РФ. Положения и выводы этого исследования способствуют оптимизации социального управления кадровым потенциалом муниципальной службы.*

***Ключевые слова:** кадровый потенциал, муниципальное управление, органы местного самоуправления, кадровый резерв, муниципальная служба.*

# FEATURES OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL DEVELOPMENT IN MUNICIPAL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

**Steshenko Alexandr**

Federal budgetary educational institution of higher education

«Vladimir Dahl Lugansk State University»

Lugansk, Lugansk People's Republic

***Abstract.** The article examines the problem of human resources management in local governments. The author reveals and presents social mechanisms for the development of human resources potential of local governments, which ensured the solution of a number of practical problems. The scientific task and purpose of the study is to describe the features of the development of personnel potential of municipal administration, as well as to develop recommendations for the development of social mechanisms for the formation of personnel potential of the municipal service.*

***Keywords:** human resources potential, municipal administration, local governments, personnel reserve, municipal service.*

***Постановка проблемы.** Особенности нынешнего этапа развития российской государственности отражаются в стратегическом направлении, направленном на создание эффективной системы местного управления. В такой обстановке важно обратить внимание на вопросы, связанные с формированием и развитием квалифицированного персонала в органах местного самоуправления и созданием кадрового резерва муниципальных служащих, которые будут соответствовать современным требованиям в решении задач управления на разных уровнях.*

***Анализ исследований и публикаций.** Вопросы развития кадрового потенциала в сфере муниципальной службы и улучшения системы образования и повышения квалификации государственных служащих были рассмотрены в работах таких авторов, как А. Н. Аверин [1], В. Г. Игнатов [2], Н. М. Курсева [3], М. М. Шабанова [4] и др. Особое внимание было уделено исследованиям, посвященным проблемам разработки и применения социальных механизмов в практике управления. Среди таких работ можно отметить труды С. И. Григорьева [5], В. Н. Иванова [6], В. И. Патрушева [7], Н. В. Туленкова, Ю. П. Сурмина [8], А. А. Шулуca [9] и др.*

Однако, несмотря на разнообразие литературных исследований в данной области, нет специализированных разработок, посвященных изучению конкретных механизмов развития кадрового потенциала местного самоуправления в Российской Федерации.

***Цель исследования** – описать особенности развития кадрового потенциала муниципального управления, а также разработать рекомендации по разработке социальных механизмов формирования кадрового потенциала муниципальной службы.*

***Основные результаты исследования.** Реформа государственного*

управления включает в себя подготовку и внедрение долгосрочных стратегических преобразований, направленных на улучшение профессионализма муниципальной службы, развитие организационно-технологического и правового аспектов кадрового обеспечения, а также отказ от устаревших методов администрирования.

Важным аспектом развития кадрового потенциала местного самоуправления является формирование резерва кадров и проведение систематической работы по подготовке кандидатов для руководящих должностей [3, с. 89].

Однако, в настоящее время резервирование рассматривается исключительно с точки зрения конкретных управленческих структур, без учета социального компонента. Это приводит к тому, что цель создания кадрового резерва сводится только к замене руководителей, занимающих должности в новых подразделениях или покидающих их по разным причинам. Отбор кандидатов для включения в кадровый резерв базируется на профессиональной компетентности, творческом подходе к решению задач, организаторских способностях, ответственности и высоких нравственных качествах.

Для повышения эффективности использования этого механизма подготовки кадров в резерве разрабатываются индивидуальные планы, в рамках которых происходит сравнительный анализ характеристик каждого кандидата с требованиями к «идеальному муниципальному служащему» для конкретной должности. Для этого можно использовать методы тестирования и экспертные оценки. По результатам анализа определяются направления развития резервиста. Подготовленный план развития муниципального служащего должен содержать конкретные мероприятия и сроки для устранения несоответствий. Управленческие органы местного самоуправления несут основную ответственность за достижение заданных целей и реализацию роли, которую им назначают. Но современное состояние кадрового потенциала не полностью соответствует требованиям общества и специфике социально-экономического развития страны. Это связано с отсутствием эффективной системы подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих и недостатком опыта в области муниципального управления [5, с. 27].

Для преодоления этих трудностей необходимо разработать социальные механизмы развития кадрового потенциала, направленные на поиск путей повышения интеллектуального и творческого потенциала людей и активизацию гражданской активности и взаимодействия с населением.

Российское законодательство предоставляет органам местного самоуправления значительные полномочия в области кадровой работы, включая аттестацию и формирование кадрового резерва. Однако, практическое применение социальных механизмов в формировании и развитии кадрового потенциала ограничено, и уделяется преимущественное внимание только подготовке, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих. Важно учитывать, что эффективное применение научных разработок в процессе формирования и развития кадрового потенциала требует консолидации и внедрения соответствующих инструментариев управления.

Сложности, стоящие на пути развития кадрового потенциала местного самоуправления, требуют комплексного решения, с учетом таких направлений как развитие гражданской активности, формирование профессионального состава служащих и использование научных разработок [7, с. 19].

Выявленные проблемы, связанные с формированием кадрового потенциала органов местного самоуправления, имеют сложный характер. Поэтому задачи, направленные на преодоление этих трудностей, можно классифицировать и разделить на следующие категории:

1. Развитие гражданской активности и установление эффективного взаимодействия с населением, включая учет мнения граждан при принятии важных решений.

2. Создание и подготовка профессионального состава муниципальных чиновников.

3. Развитие представительской функции органов местного самоуправления.

4. Повышение престижа муниципальной службы в глазах общественности.

Для эффективной реализации данных направлений деятельности необходимо разработать и внедрить социальные механизмы развития кадрового потенциала органов местного самоуправления. Такие механизмы будут способствовать оптимизации кадровых и управленческих процессов.

Социальные методы, используемые в развитии кадрового потенциала муниципальной службы, должны быть нацелены на следующее:

– выявление потенциальных возможностей кадрового резерва посредством активизации гражданской активности и взаимодействия с населением;

– кардинальное улучшение конкретных показателей деятельности органов муниципального управления.

**Выводы.** С учетом вышеизложенного, предлагаемые механизмы являются эффективными инструментами для оптимизации процесса развития кадрового потенциала органов местного самоуправления.

Развивая механизмы формирования профессионального состава служащих органов местного самоуправления и гражданской активности, мы создадим прочный кадровый резерв на субрегиональном уровне, обеспечим эффективную работу органов местного самоуправления и укрепим кадровый потенциал политико-административной системы страны.

Развитие общественной активности на местах значительно уменьшит проблему кадровой нехватки в органах местного самоуправления. Взаимосвязь профессиональных управленческих кадров и обычных граждан, проживающих на территории, обусловлена сближением субъектов и объектов муниципального управления.

При расширении авторитета и престижа муниципальной службы, особое внимание следует уделить условиям для полномочий, их расширению, материальному стимулированию и публичному признанию лучших управленцев, а также учету положительного опыта.

### *Литература*

1. Аверин, А. Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих : учебное пособие / А. Н. Аверин. – М. : Изд-во РАГС, 2017. – 96 с. – Текст : непосредственный.
2. Игнатов, В. Г. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы современной России / В. Г. Игнатов. – Ростов-на-Дону, 2015. – 176 с. – Текст : непосредственный.
3. Куршиева, Н. М. Современное состояние и динамика формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы / Н. М. Куршиева // Вопросы управления. – 2013. – № 1. – 35–42 с. – Текст : непосредственный.
4. Шабанова, М. М. Основные направления формирования системы подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих / М. М. Шабанова // Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Ч.1. – Махачкала: ГОУ ВПО «ДГТУ», 2018. – 502 с. – Текст : непосредственный.
5. Григорьев, С. И. Стратегия исследования жизненных сил муниципальных сообществ России в контексте социологии витализма / С. И. Григорьев // Муниципальный мир. – 2020. – Спецвыпуск. – Текст : непосредственный.
6. Иванов, В. Н. Актуальные проблемы подготовки кадров для органов местного самоуправления / В. Н. Иванов // Вестник Национального комитета «Интеллектуальные ресурсы России». – 2015. – №3. – С. 26–34. – Текст : непосредственный.
7. Иванов, В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – М. : «Экономика», – 2001. – 620 с. – Текст : непосредственный.
8. Сурмин, Ю. П. Теория социальных технологий : учебное пособие / Сурмин Ю. П. – М. : МАУП, 2004. – 608 с. – Текст : непосредственный.
9. Шурус, А. А. Актуальные проблемы социального партнерства / А. А. Шурус, В. Г. Смольников // Труд и социальные отношения. – 2005. – № 2. – С. 7–13. – Текст : непосредственный.

**СЕКЦИЯ**  
**«ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА». ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**  
**РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ**

УДК 504:691:614.8.086.5

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ ПЕРЕРАБОТКИ ОТХОДОВ**  
**УГЛЕДОБЫЧИ КАК ОСНОВЫ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ**

**Верех-Белюсова Екатерина Иосифовна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

*Аннотация.* В статье рассмотрены вопросы переработки отходов угледобычи Луганской Народной Республики в качестве сырья для производства строительных материалов. Проведен краткий анализ существующих на сегодняшний день способов получения различных строительных материалов из отвальных пород. Исследовано содержание  $Al_2O_3$  (до 22 %) и общей серы (до 4%) в пробах породы различной степени метаморфизма, показатели ее пластичности и радиационные характеристики (до 220 Бк/кг). Полученные данные доказывают возможность использования углеотходов в гражданском, промышленном и дорожном строительстве.

*Ключевые слова:* отвалы угольных шахт, отвальная порода, переработка отходов, строительное сырье, строительные материалы.

**RESEARCH OF PROSPECTS FOR PROCESSING COAL MINE DUST**  
**ROCKS AS BASIS ECONOMY OF RESOURCES**

**Verekh-Belousova Ekaterina**

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Vladimir Dahl Lugansk State University»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic

*Abstract.* The article discusses the issues of processing rock dumps from coal mines of the Lugansk People's Republic as raw materials for the production of building materials. The short analysis of existing on today's methods of receipt of different building materials from waste rock is conducted. To research of  $Al_2O_3$  (up to 22 %) and sulphur (up to 4 %) in the tests of waste rocks of different degree of metamorphism and indexes of its plasticity is investigational, and also radiation characteristics (up to 220 Bk/kg). The data obtained prove that the rock dumps of coal mines can be used as raw material for the production of building materials.

*Keywords:* rock dumps of coal mines, waste rock, processing of waste, building raw materials, building materials.

**Постановка проблемы.** Современная система деятельности общества требует как экономной эксплуатации природных ресурсов, так и создания оптимальных условий их воспроизведения и сохранения. Иными словами – рационального использования природных ресурсов, как эффективного хозяйствования, подразумевающего, в том числе и различные способы переработки и утилизации промышленных отходов.

Располагающиеся на территории Луганской Народной Республики предприятия угольной промышленности являются одним из основных источников химического загрязнения окружающей среды, как в процессе добычи угля, так и в результате складирования отходов добычи и обогащения – породных отвалов и терриконов, которых насчитывается 556. Общая площадь таких крупнотоннажных отходов составляет 4,8 тыс. га и дополнительно включает 250 плановых накопителей, площадью 980 га [1]. Все это приводит не только к отчуждению больших территорий земель, но и к интенсивному загрязнению прилегающих к отвалам территорий различными химическими соединениями, включая тяжелые металлы и соединения серы.

Решением данной проблемы может выступить использование отвальной породы в качестве строительного сырья с целью дальнейшего применения в строительных отраслях промышленности. Известно, что промышленность строительных материалов и изделий характеризуется высокой материалоемкостью и может обеспечить утилизацию таких крупнотоннажных техногенных отходов, как породные отвалы и терриконы угледобычи.

Отечественная и мировая стройиндустрия все в большей степени ориентируется на производство строительных материалов из техногенных отходов, так как сложившиеся современные экологические условия и требования к эффективности экономики устанавливают правила наиболее комплексного потребления сырья и ресурсов с применением малоотходных технологий, тем самым повышая эффективность их использования и снижая негативное воздействие на окружающую среду.

**Анализ исследований и публикаций.** Большое количество работ ученых [2, 3] посвящено использованию углеотходов для производства строительной керамики. Основным требованием к породе является ее пластичность и наличие органического углерода. Успешные испытания по производству строительной керамики из терриконов Кизеловского угольного бассейна проведены авторами [4] и установлено, что полученный товарный продукт отвечает всем установленным требованиям. Находит применение использование в бетонной смеси заполнителей из горелых пород, а смесь щебня и отсева из шахтных пород успешно использована для производства шлакоблока, а также изготовление пустотных плит перекрытий [5]. Имеется ряд работ по использованию перегоревшей отвальной породы в дорожном строительстве [2, 6].

Однако, на данный момент переработка отвальной породы не превышает 20 % от общего годового выхода, а применение в качестве сырья для производства строительных материалов не получило широкого распространения на практике [2]. При этом, зная, что более 55 % затрат приходится на материальные ресурсы, заложенные в смету стоимости

изготовления значительного количества строительных материалов, можно утверждать, что для повышения эффективности их производства целесообразно применение отходов промышленности, как сырья для производства [7, 8]. Тем более внедрение таких малоотходных технологий будет способствовать улучшению состояния окружающей природной среды и уменьшению объемов накопленных отходов.

Отходы угледобычи Донецкого угольного бассейна состоят из различных горных пород: алюмосиликатов, глинистых сланцев, полевых шпатов, пирита, марказита и др. В составе отвальной породы широко распространены следующие химические соединения:  $\text{SiO}_2$ ,  $\text{Al}_2\text{O}_3$ ,  $\text{Fe}_2\text{O}_3$ ,  $\text{CaO}$ ,  $\text{MgO}$ ,  $\text{TiO}_2$ ,  $\text{Na}_2\text{O}$ ,  $\text{K}_2\text{O}$ ,  $\text{P}_2\text{O}_5$ , а общее содержание серы не превышает 4 % [2, 8, 9]. Кроме того, в результате биохимических процессов, часть терриконов и отвалов подвергается процессам горения и под влиянием высоких температур внутри отвала (до 1000 °С) содержат уже горелые породы, обогащенные каолином и другими новыми техногенными минералами, которые могут активно использоваться в строительстве.

Все это делает возможным рассматривать породные отвалы угольных шахт как техногенное сырье для производства строительных материалов.

**Целью** работы является исследование перспектив переработки отвальной породы угольных шахт как сырья для производства строительных материалов.

**Основные результаты исследования.** Исследования проводились на примере отвалов и терриконов восьми шахт, расположенных на территории Луганской Народной Республики. В частности, отбирались пробы отвальной породы отходов шахт в г. Стаханов («Максимовская», «шахта им. Ильича»), г. Зимогорье («Черкасская»), г. Луганске («Луганская»), г. Лутугино («Мащенская»), г. Лисичанск («Матросская»), г. Свердловск («Шахта им. М. Свердлова») и г. Антрацит («Шахта им. Вахрушева»).

Отбор проб отвальной породы осуществлялся согласно утвержденной в Российской Федерации методике апробирования пород терриконов и отвалов [2, 10]. По данной методике, для анализа отбирался внешний поверхностный слой породы – первичная проба, составляемая из порционных проб. Для этого поверхность террикона разбивалась на зоны начиная от вершины и далее к его основанию. Для конических отвалов (терриконов) расстояние между зонами составило 4 м, а для плоских – 1 м. Зона нижнего крупноглыбового (более 1000 мм) и крупновалунного (500-1000 мм) материала опробованию не подлежала, так как современные технические средства пока не позволяют произвести качественный отбор проб.

Углеотходы значительного количества предприятий региона по своему химическому составу минеральных компонентов соответствуют требованиям к химическому составу традиционного глинистого сырья для пористых заполнителей. При этом содержание общей серы в отвальной породе на уровне  $S_t^d > 3 \%$  является существенным ограничивающим параметром для дальнейшего использования отвальной породы, как сырья для производства [2]. Однако следует отметить, что содержание серы будет зависеть и от стадии метаморфизма породы. Поэтому исследование отобранных образцов отвальной

породы на содержание серы ( $S_t^d$ ) проводилось с учетом метаморфизации породы.

Таблица 1 – Содержание общей серы ( $S_t^d$ ) в образцах отвальной породы по стадиям метаморфизма

Стадия метаморфизма отвальной породы	Содержание $S_t^d$ , %
Слабая	3,6
Средняя	1,48
Сильная	0,57

Результаты, представленные в таблице 1 показывают, что среднее содержание серы по всем пробам не превышает 4 %. Это в свою очередь не является ограничительным показателем для ее переработки как строительного сырья.

Старые и полностью перегоревшие отвалы и терриконы содержат горелые породы высокого качества (имеют низкое содержание оксидов железа и высокое – оксидов алюминия, высокую микропористость и адсорбционную активность) и могут использоваться как наполнители для мастик, заполнители в бетонах, для производства легких жаростойких бетонов, так как после автоклавной переработки приобретают прочность до 30 МПа [2].

Известно также, что отвальная порода угледобычи может быть утилизирована при производстве кремнеалюминиевых сплавов, звуко- и теплоизоляционных материалов, материалов и конструкций, имеющих высокую износостойкость [2].

Помимо этого, перегоревшие отвальные породы, имеющие в своем составе  $> 14\%$   $Al_2O_3$ , имеют высокую жаропрочность и применимы при создании жаростойких бетонов. Поэтому интерес представляло провести исследование на определение валового содержания  $Al_2O_3$  в образцах перегоревшей и неперегоревшей породы (табл. 2).

Таблица 2 – Валовое содержание  $Al_2O_3$  в исследованных образцах отвальной породы

Шахта	Отвальная порода	Содержание $Al_2O_3$ , %
г. Луганск	Неперегоревшая	13,79
г. Лисичанск	Перегоревшая	18,30
г. Антрацит		19,80
г. Свердловск		20,87

По результатам установлено, что перегоревшие отвальные породы угольных шахт Луганской Народной Республики могут активно применяться вместе со связующими на их основе для изготовления жаропрочных бетонов.

Проведенные исследования показывают, что горелые породы после измельчения могут добавляться в качестве наполнителей в растворы и бетоны. В угледобывающих районах Луганской Народной Республики также целесообразно применять в подземных выработках крепежные блоки из бетонов разного веса и размера, выполненных на основе горелой измельченной

породы. Таким образом, угледобывающее предприятие может частично утилизировать свои отходы угледобычи для собственных строительных нужд.

Если рассматривать минеральный состав не горелых пород (свежеотсыпанную породу), то она представлена широким составом: песчаниками и песком, глинами, сланцами, аргиллитами, алевролитами, которые применяются как сырье для производства строительных материалов. Например, алевролиты такой породы довольно устойчивы при намокании в воде. Подробный анализ источников доказывает активное использование отходов добычи угля в промышленных масштабах для производства пористых заполнителей для бетономастик, а также для производства кирпича, так как в отвальную породу входят алюмосиликаты и до 22 %  $Al_2O_3$ . Данные способы и процессы довольно хорошо проработаны в промышленных масштабах и могут использоваться повсеместно [2–4].

Что касается сланцев и глин, входящих в состав породы, то они формируют определенную пластичность последней, что увеличивает возможность производства строительных материалов. После дополнительного измельчения углеотходов, сланцевые и глинистые компоненты проявляют свойства глинистых веществ. Результаты исследования пластичности грубоизмельченной неперегоревшей и перегоревшей отвальной породы представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Данные по пластичности исследованной отвальной породы

Отвальная порода	Группа сырья по дисперсности фракций	Группа пластичности	Пластичность		
			предел раскатывания, %	число пластичности, %	нижний предел текучести, %
Перегоревшая	Грубо-дисперсная	Умеренно пластичная	19,80	10,34	30,14
Неперегоревшая			20,03	11,22	31,25

По полученным результатам пластичности различных дисперсных фракций породы (включая перегоревшую и неперегоревшую) видно, что в ней обнаруживаются литифицированные глины. В случае их тонкого измельчения (<1 мм) они вполне применимы при производстве керамических материалов.

Также является экономически оправданным применение отвальной пустой породы шахт и в дорожном строительстве при отсыпке автодорог, устройства тротуаров, насыпных грунтов и т.п.

Учитывая нормы радиационной безопасности при производстве строительных материалов, в частности из отходов добычи угля, проведено измерение удельной эффективной активности ( $A_{эфф}$ ) отобранных образцов (табл. 4.) и коэффициента эманирования ( $k_{эм}$ ) отвальной породы (рис. 1) на примере угольного аргиллита шахты «Черкасская».

Таблица 4 – Результаты гамма-спектрометрического исследования образцов отвальной породы

Расположение шахты	Место отбора образца / вид породы	$A_{Cs-137}$ , Бк/кг	$A_{Th-232}$ , Бк/кг	$A_{Ra-226}$ , Бк/кг	$A_{K-40}$ , Бк/кг	$A_{эфф.}$ , Бк/кг
г. Стаханов	шахта «Максимовская» - перегоревшая отвальная порода	0,9	29,2	29,7	306,7	95,3
	шахта «им. Ильича» - отвальная порода	1,5	43,9	44,8	395,1	137,4
г. Зимогорье	шахта «Черкасская» - аргиллит из отвала	0,5	68,3	56,1	813	218,1
	шахта «Черкасская» - перегоревшая отвальная порода	0,7	46,7	44,4	528,8	152,7
г. Луганск	шахта «Луганская» - отвальная порода	3,0	22,7	51,2	41,6	84,5
г. Лутугино	шахта «Мащенская» - отвальная порода	9,3	3,3	13,5	0,9	14,8



Рисунок 1 – Определение  $k_{эм}$  породы шахты «Черкасская»

Показатели удельной эффективной активности породы не превышают допустимых норм, а результаты расчета  $k_{эм}$  свидетельствуют об умеренной эманурующей способности пород угольных шахт Луганской Народной Республики.

**Выводы.** Проведенные исследования и детальный анализ различных показателей и свойств отходов угледобычи Луганской Народной Республики, включая удельную эффективную активность, делают возможным применение отвальной породы в качестве сырья в строительной отрасли при производстве материалов для промышленного, гражданского и дорожного строительства.

### Литература

1. Луганщина – край нашей любви и надежды. По материалам годового отчета состояния окружающей среды в Луганской области в 2011 году / [под ред. А. О. Арапова]. – Луганск, 2012. – 187 с. – Текст : непосредственный.
2. Шпирт, М. Я. Использование твердых отходов добычи и переработки углей / М. Я. Шпирт, В. Б. Артемьев, С. А. Силютин. – М : Изд-во «Горное дело», ООО «Кимирийский центр», 2013. – 432 с. – Текст : непосредственный.
3. Производство кирпича полусухого прессования из отходов

углеобогащения / В.Н. Бурмистров, Е.Ш. Шейман, Е.Я. Климцов и др. // Строительные материалы. – 1986. – № 2. – 1986. – С. 11–2. – Текст : непосредственный.

4. Баталин, Б. С. Строительная керамика из терриконов Кизеловского угольного бассейна / Б. С. Баталин, Т. А. Белозерова, М. Ф. Гайдай // Стекло и керамика. – 2014. – № 3. – С. 8–10. – Текст : непосредственный.

5. Гамалий, Е. Н. Горелые породы как активная минеральная добавка в бетон / Е. Н. Гамалий // Вестн. ЮУрГУ. Серия «Строительство и архитектура». – Вып. 7. – 2008. – № 25. – С. 22–27. – Текст : непосредственный.

6. Буравчук, Н. И. Использование материалов из горелых пород шахтных отвалов в дорожном строительстве / Н. И. Буравчук, О. В. Гурьянова, Г. Н. Пак // Изв. вузов. Сев.-Кавк. регион. Техн. науки. – 2014. – №6. – С. 75–80. – Текст : непосредственный.

7. Бабак, Н. А. Геоэкологический резерв промышленных минеральных отходов / Н. А. Бабак, Л. Л. Масленикова // Безопасность жизнедеятельности. – 2018. – №10 (214). – С. 57–64. – Текст : непосредственный

8. Получение металлов из терриконов угольных шахт Донбасса : монография / Л. Г. Зубова, А. Р. Зубов, Е. И. Верех-Белоусова, Н. В. Олейник. – Луганск : «Изд-во ВНУ им. В. Даля», 2012. – 144 с. – Текст : непосредственный.

9. Зборщик, М. П. Предотвращение экологически вредных проявлений в породах угольных месторождений / М. П. Зборщик, В. В. Осокин. – Донецк : «ДонГТУ», 1996. – 178 с. – Текст : непосредственный

10. Методика апробирования текущих отходов обогащения углей и породных отвалов шахт и углеобогащительных фабрик. – Пермь : ВНИИОСуголь, 1982. – 45 с. – Текст : непосредственный.

УДК 504.38.5:632.11

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ КЛИМАТИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОТДЕЛЬНЫЕ ОТРАСЛИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**Дариенко Оксана Леонидовна<sup>1</sup>, Алисов Ярослав Игоревич<sup>1</sup>,  
Борщик Михаил Алексеевич<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Горловский техникум (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий государственный университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье проведен анализ существующих методов оценки воздействия климатических изменений на отдельные отрасли сельского хозяйства. Уточнены и усовершенствованы основные подходы к комплексной оценке чувствительности сельского хозяйства вследствие климатических изменений. Определены наиболее чувствительные к изменению климата сектора сельского хозяйства, предложены и проанализированы адаптационные меры для них.*

***Ключевые слова:** изменения климата, глобальное потепление, адаптационные мероприятия, сельское хозяйство, индикаторы.*

## **STUDY OF THE IMPACT OF CLIMATE CHANGE ON INDIVIDUAL SECTORS OF AGRICULTURE**

**Darienko Oksana<sup>1</sup>, Alisov Yaroslav<sup>1</sup>, Borshchik Mikhail<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic  
<sup>2</sup>Gorlovsky Technical School (branch)  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk state university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article analyzes the existing methods of assessing the impact of climate change on certain branches of agriculture. The main approaches to the integrated assessment of the sensitivity of agriculture due to climate change have been clarified and improved. The most sensitive sectors of agriculture to climate change are identified, adaptation measures for them are proposed and analyzed.*

***Keywords:** climate change, global warming, adaptation measures, agriculture, indicators.*

***Постановка проблемы.** С точки зрения обеспечения продовольственной безопасности аграрные экосистемы являются достаточно благоприятными для изменений климата, а сельское хозяйство относится к отраслям, особенно чувствительным к влиянию климатических изменений [1–2]. В различных регионах мира уязвимость сельскохозяйственных экосистем достаточно носит индивидуальный характер и определяется изменением отдельных элементов климата, чувствительностью (стабильностью) агроэкосистемы, а также ее способностью к регуляции и адаптации. Одной из причин торможения разработки адаптационных мер к влиянию изменений климата в сельском хозяйстве является практически полное отсутствие достоверных прогнозов и имитационных моделей данного процесса [3–5].*

***Анализ исследований и публикаций.** В литературе представлены следующие подходы к оценке уязвимости сельского хозяйства под влиянием изменения климата [6]: по природно-климатическим условиям; по основным*

секторам сельскохозяйственного производства; по фермерским хозяйствам, поселениям, общинам.

При этом наиболее оптимальным подходом, который является одновременно наиболее применяемым, является анализ по секторам с последующей оценкой уязвимости и разработкой адаптационных мер в рамках каждого сектора.

Адаптация к изменениям климата означает осмысленное, целенаправленное регулирование и приспособление сельскохозяйственных систем как ответ на фактическое или ожидаемое влияние изменений климата и его последствий. Адаптация позволяет снизить уровень вредности фактора, использовать все существующие для этого возможности, а также предполагает разработку соответствующих стратегий реагирования [2].

**Цель исследования** – провести анализ воздействия климатических изменений на отдельные отрасли сельского хозяйства, а также пересмотреть и дополнить адаптационные меры в этом ключе.

**Основные результаты исследования.** Исходя из стандартных подходов [1-3], оценка последствий глобальных изменений климата должна осуществляться на основе анализа баланса положительных и негативных тенденций.

К вероятным последствиям негативных последствий для сельского хозяйства, которые следует ожидать от изменений климата, можно отнести снижение плодородия почв, уменьшение общей продуктивности сельскохозяйственных культур, увеличение степени распространения вредителей и болезней сельскохозяйственных культур, увеличение частоты экстремальных явлений, связанных с водными ресурсами.

В свою очередь, среди рисков, связанных с уменьшением плодородия почв, можно выделить негативное влияние водной эрозии, уплотнение почв, опустынивание, минеральное голодание, засоление почв и изменение структур почвенной биоты. А среди рисков, связанных с разной степенью распространения вредных организмов, следует различать появление чужеродных видов, увеличение количества генераций и переход в разряд традиционных организмов, которые раньше не наносили экономический ущерб.

К вероятным положительным последствиям для отечественного сельского хозяйства, которые следует ожидать от изменений климата, можно отнести рост продолжительности вегетационного периода, распространение к северу зоны выращивания теплолюбивых сельскохозяйственных культур, оптимизацию физиологического состояния полевых плодовых культур в зимний период и повышение урожайности зерновых культур вследствие увеличения концентрации углекислого газа в атмосфере.

В результате проведенного анализа были выбраны главные критерии и уточнены индикаторы уязвимости к влиянию изменения климата для отдельных секторов сельского хозяйства: растениеводства и защиты растений. Полученные результаты представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Критерии оценки и уточненные индикаторы уязвимости к изменениям климата для сектора растениеводства сельского хозяйства

Возможные критерии уязвимости	Уточненные индикаторы уязвимости
Урожайность сельскохозяйственных культур	Снижение урожайности, %
Структура посевных площадей	Изменение структуры посевных площадей; Перемещение границ для зон выращивания сельскохозяйственных культур
Сроки созревания и сбора урожая	Сокращение вегетационного периода сельскохозяйственных культур
Площадь богарного и орошаемого земледелия	Увеличение площадей орошаемых земель
Качество зерновых культур	Уменьшение содержания питательных веществ в зерне

Таблица 2 – Критерии оценки и уточненные индикаторы уязвимости к изменениям климата для сектора защиты растений сельского хозяйства

Возможные критерии уязвимости	Уточненные индикаторы уязвимости
Распространение вредителей и болезней сельскохозяйственных культур во время вегетации	Площадь пахотных земель, пораженных вредителями, в % от общей площади; Экономический ущерб от вредителей и болезней
Распространение вредителей и болезней сельскохозяйственных культур во время их хранения	Относительное количество хранилищ и складов, пораженных болезнями или заселенных вредителями, в % от общего количества; Экономический ущерб от вредителей и болезней

Используя предложенные критерии и индикаторы, можно провести оценку воздействия изменений климата на отдельные сектора сельского хозяйства: растениеводства и защита растений.

1. Влияние изменения климата на растениеводство. Потепление климата в целом положительно повлияет на производительность растениеводства, а увеличение концентрации углекислого газа в атмосфере будет способствовать ускорению на 30-100 % процесса фотосинтеза. Следует отметить, что в целом растения по-разному реагируют на увеличение содержания углекислого газа в атмосфере, причем по этому признаку сельскохозяйственные растения обычно разделяют на 2 группы [7]:

1) сельскохозяйственные растения с высокой чувствительностью к увеличению концентрации углекислого газа (к этой группе относятся пшеница, ячмень, подсолнечник, рис, соя);

2) сельскохозяйственные растения с низкой чувствительностью к увеличению концентрации углекислого газа (к этой группе относятся кукуруза, сорго, сахарная свекла, просо).

Ожидается [7], что растения первой группы при увеличении концентрации углекислого газа в атмосфере будут расти лучше, сроки их созревания ускорятся, а урожайность увеличится на 20–30 %. Напротив, урожайность растений второй группы при увеличении концентрации углекислого газа должна существенно снизиться.

На показатели урожайности обеих групп сельскохозяйственных растений оказывают воздействия сопутствующие сорняки, причем влияние этого фактора различается. В связи с тем, что большинство сорняков, которые засоряют растения первой группы, являются уязвимыми к повышению концентрации

углекислого газа, следует ожидать уменьшения численности этих сорняков при повышении концентраций углекислого газа, поэтому в целом вероятным является улучшение фитосанитарного состояния посевов сельскохозяйственных растений первой группы.

Вопрос влияния сорняков на фитосанитарное состояние посевов сельскохозяйственных растений второй группы является малоизученным, а представленные в литературе данные ограниченными.

Несмотря на факт повышения урожайности сельскохозяйственных культур при сбое концентрации углекислого газа, ожидается ухудшение качества зерна этого урожая за счет снижения содержания азотистых веществ и белка [3].

К негативным последствиям влияния изменений климата на сельское хозяйство следует отнести вероятность увеличения во время вегетационного периода сельскохозяйственных культур засух и распространение этого явления в районах, которые традиционно относятся к достаточно увлажненным.

Таким образом, ожидается, что изменение климата будет способствовать увеличению производства зерна озимой пшеницы на 3,8–6,1 млн т. При этом зона гарантированного производства данной сельскохозяйственной культуры сместится в более высокие широты.

2. Влияние изменения климата на защиту растений от насекомых. Насекомые относятся к пойкилотермным животным, температура которых зависит от окружающей среды и является одним из решающих факторов, влияющих на их поведение, распространение, развитие, выживание и репродукцию. Поэтому эти организмы чрезвычайно уязвимы к повышению температуры, в том числе связанной с глобальными изменениями климата.

С другой стороны, повышение уровня углекислого газа в атмосфере влияет на насекомых опосредовано. Это воздействие связано с тем, что растения, выросшие в атмосфере с повышенным уровнем углекислого газа, замедляют процесс синтеза протеинов, которыми питаются насекомые. Вследствие этого насекомые становятся более прожорливыми, то есть съедают для насыщения большее количество растений, что и приводит к увеличению потерь урожая. Описанный эффект «прожорливости» насекомых уже наблюдается сегодня для отдельных групп насекомых, таких как бабочки, твердокрылые, прямокрылые.

Изменение количества осадков тоже влияет на динамику численности насекомых, однако этот эффект является до сих пор малоизученным [5–7].

Анализ данных мониторинга насекомых свидетельствует о том, что при повышении температуры и увеличении концентрации углекислого газа в атмосфере возникает угроза для многообразия энтомофауны, являющейся главным фактором стабильности экосистем [6].

Вследствие этого наблюдается ухудшение фитосанитарного состояния посевов сельскохозяйственных культур, признаками чего являются следующие факторы:

– изменение зон вредоносности – фитофагов и продвижение ее севернее;

- увеличение количества генераций некоторых видов насекомых;
- изменение адаптивных свойств насекомых, обитающих в почве;
- повышение вредоносности специализированных вредителей полевых культур и их дальнейшее распространение на север;
- вспышки развития многоядных вредителей (луговая бабочка, саранча, совки);
- увеличение частоты возникновения чрезвычайных ситуаций в сельском хозяйстве.

**Выводы.** Проведенный анализ влияния изменений климата на отдельные отрасли сельского хозяйства с использованием индикаторов и возможных критериев свидетельствует, что глобальное потепление в следующее десятилетие будет иметь как положительное, так и отрицательное влияние, характер которого будет неоднородным и будет зависеть от агроклиматических зон. Растениеводство и защиту растений следует отнести к одним из самых уязвимых секторов сельского хозяйства в отношении изменения климата.

На основе проведенного анализа к основным адаптационным мероприятиям в сельском хозяйстве следует отнести следующее:

- расширение площадей сельскохозяйственных земель, занятых под посевами озимых зерновых культур;
- создание полезащитных лесополос в засушливых районах, что увеличит запас влаги в почве и ослабит воздействие суховеев;
- расширение ирригационных систем в засушливых районах, что может повысить удержание влаги в почве;
- освоение адаптационной системы сельского хозяйства;
- пересмотр существующей системы интегрированной защиты полевых, плодовых, ягодных, эфиромасличных и технических культур с учетом изменений в фитосанитарной ситуации;
- внедрение энергетических культур второй генерации производства биотоплива.

### ***Литература***

1. Кодиров, А. С. Влияние изменения климата на сельское хозяйство и возможности адаптации к данным изменениям / А. С. Кодиров, У. А. Ализода // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. – 2021. – № 1-1 (83). – С. 199–203. – Текст : непосредственный.
2. Светлов, Н. М. Сценарный анализ последствий изменения климата для российского сельского хозяйства / Н. М. Светлов, Е. А. Шишкина // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2021. – № 6 (75). – С. 74-85. – Текст : непосредственный.
3. Бондарева, С. С. Глобальное потепление, изменение климата и связанные с ними угрозы сельскому хозяйству / С. С. Бондарева, А. А. Матросова, Е. О. Стародубцева // Студенческий вестник. – 2022. – № 38–3 (230). – С. 35-37. – Текст : непосредственный.

4. Светлов, Н. М. Методика отбора регионов для исследования адаптации сельского хозяйства к изменению климата / Н. М. Светлов // Экономика региона. – 2023. – Т. 19, № 2. – С. 480-493. – Текст : непосредственный.

5. Кундиус, В. А. Исследование воздействия изменений климата на эффективность сельского хозяйства в регионе / В. А. Кундиус, Т. Н. Перова, Д. Г. Галкин // Экономика сельского хозяйства России. – 2022. – № 3. – С. 27–31. – Текст : непосредственный.

6. Майоров, А. Как адаптировать сельское хозяйство к изменению климата / А. Майоров // Современные страховые технологии. – 2023. – № 4. – С. 8-11. – Текст : непосредственный.

7. Самончик, О. А. Национальный план адаптации к изменениям климата и пути его реализации в сфере сельского хозяйства / О. А. Самончик // Аграрное и земельное право. – 2021. – № 5 (197). – С. 45-50. – Текст : непосредственный.

УДК 339.727

## **КВАЗИЭКОЛОГИЧНОСТЬ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ НАЛОГОВ (НА ПРИМЕРЕ СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА)**

**Дариенко Оксана Леонидовна<sup>1</sup>, Павлюкова Анастасия Алексеевна<sup>1</sup>,  
Каптур Герман Александрович<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Горловский техникум (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий государственный университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье исследован опыт введения экологических налогов на примере государств Европейского союза, проанализированы причины их виртуальности и низкой практической роли в улучшении глобальной экологической ситуации. Выявлены основные причины несоответствия экологических налогов целям и задачам антиуглеродной политики.*

***Ключевые слова:** экологические налоги, устойчивое низкоуглеродное развитие, углеродные выбросы, антиуглеродная политика.*

## **QUASI-ENVIRONMENTAL FRIENDLINESS OF ENVIRONMENTAL TAXES (USING THE EXAMPLE OF THE EUROPEAN UNION COUNTRIES)**

**Darienko Oksana<sup>1</sup>, Pavlyukova Anastasia<sup>1</sup>, Kaptur Herman<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk national technical university»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Gorlovsky Technical School (branch)

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk state university»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article examines the experience of introducing environmental taxes on the example of the states of the European Union, analyzes the reasons for their virtuality and low practical role in improving the global environmental situation. The main reasons for the inconsistency of environmental taxes with the goals and objectives of the anti-carbon policy have been identified.*

***Keywords:** environmental taxes, low carbon sustainable development, carbon emissions, anti-carbon policy.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях глобализации в шкале ценностей на первый план выходит экологическое благосостояние. Ярким примером такой переоценки ценностей может быть введение экологических налогов, которые призваны экономически и финансово влиять на экодеструктивную деятельность субъектов хозяйствования.

**Анализ исследований и публикаций.** Попытки введения экологических налогов делались еще в начале XX в. Одним из первых этой проблемой занялся известный английский экономист Артур Пигу. Он отметил, что фирма-производитель создает загрязнение, как побочный продукт максимизации своей прибыли, при этом сама не «страдает» от этого. Расходы от загрязнения принимают на себя другие субъекты и общество в целом, в виде ухудшения среды обитания, рисков для здоровья, снижения производительности труда и т. д. [1].

В 90-х годах XX века в отдельных странах Европы прошли экологические налоговые реформы. В частности в Дании, Финляндии, Германии, Италии, Нидерландах, Норвегии, Швеции, и Великобритании. Опыт этих стран показал, что финансовый масштаб экологических налогов невелик и меняется от незначительного в Италии и Великобритании до более значительного в Дании. Причиной ограниченности налоговых сдвигов является стремление сохранить свободную конкуренцию в промышленности и избежать излишнего налогообложения энергообеспечивающих секторов экономики [2].

**Цель исследования** – оценка основных причин квалитета экологических налогов в развитых странах.

**Основные результаты исследования.** В начале XXI в. в связи с актуализацией антиуглеродной политики вновь заговорили о необходимости экологической налоговой реформы. Во-первых, возросло понимание того, что налогообложение природных ресурсов является мощным стимулом снижения уровня их потребления, сокращения выбросов углерода и мотивацией для

модернизации предприятий. Во-вторых, становилось все более очевидным, что аккумуляция доходов от экологических налогов создает весомые финансовые возможности для развития безуглеродных производств [3].

Проведенные исследования показали, что на современном этапе экологические налоги играют пока более виртуальную, чем фискальную, экологическую, природозащитную роль. Фактически экологические налоги в большинстве стран еще не являются таковыми в полном смысле.

Квазилизм (ложность) экологических налогов очевиден, как из теории, так и из практики их применения. По этому поводу заслуживают внимания соответствующие аргументы.

Во-первых, это различие между теоретическим определением экологических налогов и их практическим содержанием и направлением. Исследования показывают, что подавляющее большинство авторов при определении экологических налогов базу налогообложения связывают с экологией и окружающей средой. Экологические налоги – это налоги, база взыскания которых оказывает специфическое, отрицательное воздействие на окружающую среду [2, 3].

Но фактически в структуре поступлений экологических налогов в странах ЕС 74,7 % приходится на энергетические налоги, база налогообложения которых имеет опосредованное отношение к нанесению ущерба окружающей среде. Еще 20,9 % поступлений экологических налогов приходится на транспортные налоги, база налогообложения которых тоже имеет опосредованное отношение. И лишь весьма незначительная доля экологических налоговых поступлений (4,4 %) приходится на налоги за загрязнение окружающей среде и ресурсопользование. Следовательно, оценка не подлинности (квазилизма) ныне действующих в ЕС экологических налогов составляет 95,6 %, а подлинность составляет менее 4,4%. При этом часть налоговых поступлений от загрязняющих выбросов составляет и того меньше (рис. 1).

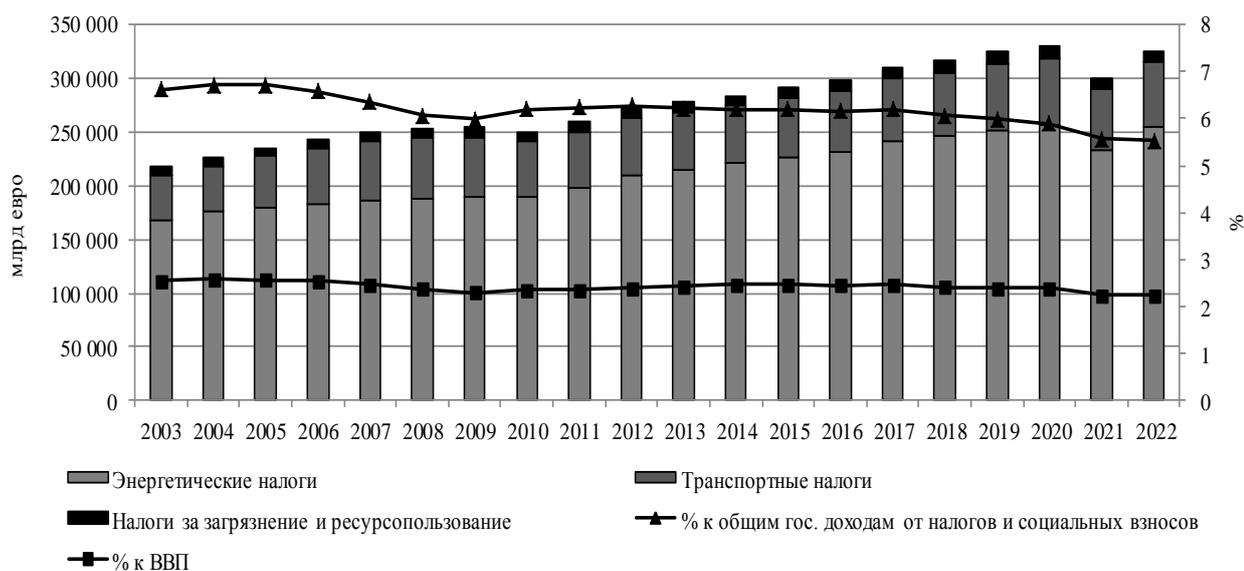


Рисунок 1 – Структура поступлений от уплаты экологического налога в странах ЕС за 2003–2022 гг., млрд евро (составлено на основе [4])

Во-вторых, различие между теоретическим определением цели экологических налогов и их фактическим воздействием на окружающую среду. В большинстве определений экологических налогов исследователи акцентируют внимание на их экологическом значении. Хотя немало авторов видит в экологических налогах эффективный инструмент именно для стимулирования снижения вредных выбросов.

Однако на самом деле, как показывают исследования, в подавляющем большинстве случаев, введение экологических налогов не оказывает должного влияния на интенсивность и уровень углеродных выбросов (в соотношении с уровнем ВВП). Так, решение эконометрических моделей парной корреляции показало, что такая связь либо очень слабая, либо является обратной. Результаты исследования показали, что в группе стран, которая имеет средний уровень интенсивности выбросов углерода к ВВП, уровень экологических налогов к ВВП высокий. В то же время группа стран, которая имеет низкий и высокий уровень интенсивности выбросов углерода к ВВП демонстрирует низкий уровень экологических налогов к ВВП (рис. 1).

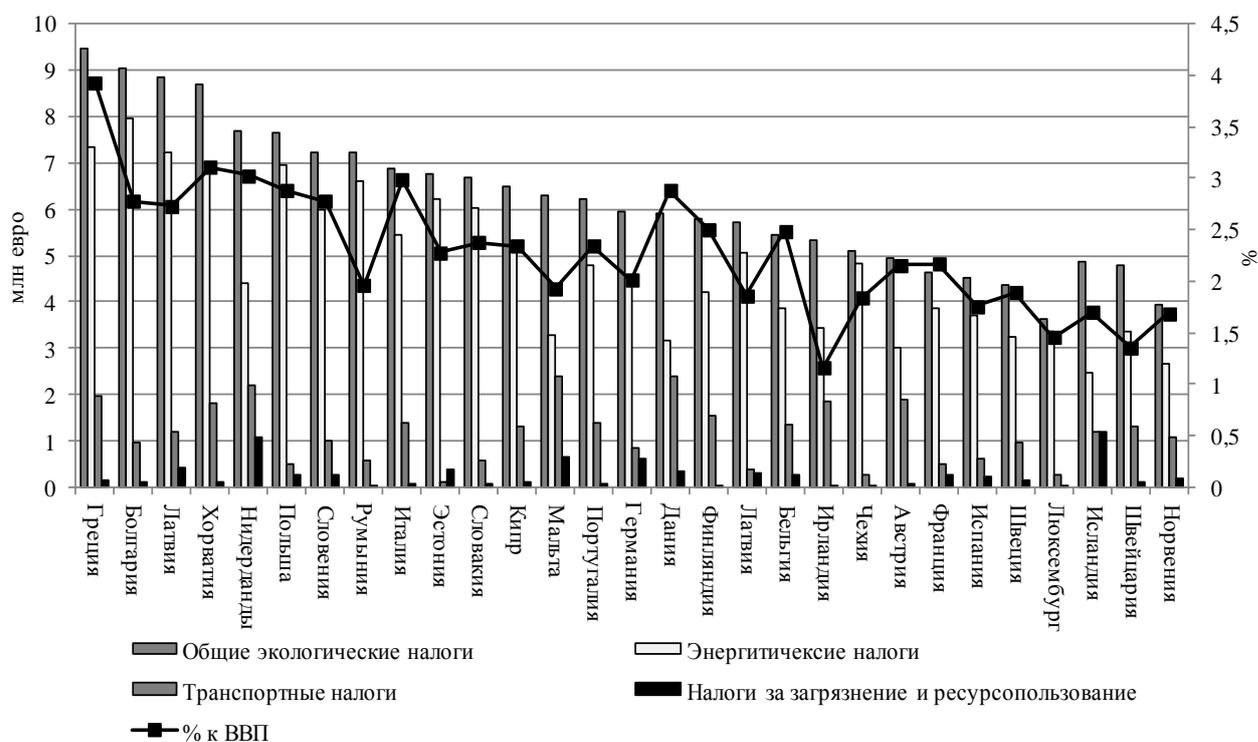


Рисунок 2 – Структура поступлений от уплаты экологического налога в государствах ЕС за 2022 год, млн евро (составлено на основе [4])

Теоретически и статистически интенсивность выбросов углерода и уровень налогов имеют прямое отношение к ВВП. С одной стороны ВВП коррелирует с выбросами углерода из-за потребленных энергоносителей и энергоёмкости экономики. А с другой – налоговые поступления являются важной составляющей ВВП. Так, отсутствие зависимости между уровнем интенсивности выбросов углерода к ВВП и уровнем экологических налогов к ВВП свидетельствует о том, что налоговая база этих налогов практически не связана с карбонизацией экономики. То есть уплата экологических налогов в

таким содержательным наполнением не обеспечивает реализации глобальной антиуглеродной политики – опережающего сокращения выбросов углерода над ростом экономики (ВВП).

В-третьих, различие между теоретическими установками относительно направленности средств, полученных от уплаты экологических налогов, и фактических направлений их использования. В большинстве развитых стран сложилась ситуация, когда на экологические цели используется только от 10 до 30 % поступлений средств от экологических налогов. Например, в Германии 90 % средств, поступающих от экологических налогов, используется для снижения налогов на труд и доходы физических лиц. И только 10 % средств собранных экологическими налогами идет на экологические цели. Несколько лучше ситуация в Дании, где до 30 % средств, полученных от экологических налогов, государство вернуло предприятиям в виде грантов на повышение энерго- и ресурсосберегающих технологий. Подобная практика отмечена и в Нидерландах [5].

С другой стороны, в большинстве стран ЕС расходы на экологизацию экономики покрываются за счет экологических налогов не более чем на 10-20 % [6]. В итоге наблюдается парадоксальная ситуация: с одной стороны, экологические налоги направляются на снижение налоговой нагрузки на доходы населения, а с другой они покрывают только 5–10 %, максимум 20 % расходов на экологизацию экономики, а остальные средства привлекаются за счет уплаты других налогов, в том числе, из доходов населения. В этом случае имеет место перекрестное бюджетирование средств, полученных за счет уплаты разных налогов. Этот парадокс является следствием квазилизма экологических налогов.

В-четвертых, установление экологических налогов без какой-либо согласованности с уровнем экологической нагрузки на экономику. Это хорошо видно из сравнения уровня налогов и интенсивности выбросов углерода к ВВП.

Во всех странах, которые ввели налог на углерод, основной причиной этого является стремление уменьшить углеродные выбросы с целью решения проблемы изменения климата путем создания системы стимулирования производителей и потребителей.

Между тем экологические налоги на непосредственное загрязнение атмосферы составляет всего 4,4 % от общей суммы экологических налогов, менее 0,3 % от общей суммы всех налогов и 0,1 % от ВВП. Это весьма незначительная сумма налогов, которая практически не ощущается. Основная часть налогов (более 95,6 %) имеет не прямое, а опосредованное отношение к выбросам и направлена не столько на сокращение, сколько на сдерживание загрязнения окружающей среды. Сфера применения, собственно антиуглеродного налога остается очень ограниченной.

Наконец важным условием достижения двойного эффекта является обеспечение целевого использования доходов от экологических налогов, что существенно увеличивает первый (экологический) дивиденд, хоть и несколько сужает рамки второго (экономического) дивиденда. Тем не менее, финансирование из источников экологического налога может заместить

определенные потери углеродоемких секторов экономики наращиванием низкоуглеродных секторов.

**Выводы.** В результате проведенного исследования сформулированы выводы относительно непосредственной адекватности (соответствия) экологических налогов целям и задачам антиуглеродной политики:

1. Слабая привязанность большинства налогов к прямым объемам вредных выбросов в атмосферу и опосредованность их влияния на улучшение состояния окружающей среды.

2. Отсутствует системности в подходах к формированию экологических налогов в странах ЕС и между ними, преобладание фрагментарности и локальности их применения.

3. Только незначительная часть средств, полученных от экологических налогов, используется непосредственно на экологические цели, особенно на финансирование энергоконверсии.

4. Бессистемность использования средств экологических налогов в различных странах ЕС из разных источников.

5. Большая разрозненность в налогах (налоговых базах, ставках, процедурах, направлениях налоговых поступлений) между разными странами.

Из приведенных аргументов можно сделать обобщенное заключение о том, что действующие экологические налоги по своей теоретической сути и практическому содержанию на современном этапе являются, скорее, квазиэкологическими (то есть «ненастоящими») налогами. Квазилизм экологических налогов носит как объективный, так и субъективный характер. Объективный заключается в том, что общество, очевидно, не способно сразу подойти к оригинальному решению этой проблемы, и этому реализует ряд поэтапных, промежуточных, половинчатых решений. Субъективность квазилизма экологических налогов заключается в политизации и социализации процесса экологизации налоговой системы, а также появлении соответствующего научного обоснование такого развития событий.

### ***Литература***

1. Пигу, А. Экономическая теория благосостояния./ А. Пигу. – Москва : Прогресс, 1985. – 66 с. – Текст : непосредственный.

2. Королёва, Л. П. Государственный бюджет как финансовая основа экологической политики в странах ЕС / Л. П. Королёва, К. А. Белова, М. К. Фролова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2021. – Т. 17, № 8 (401). – С. 1567-1587. – Текст : непосредственный.

3. Сидорова, Е. Ю. Зеленые тренды в налоговой политике развитых стран / Е. Ю. Сидорова // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 120-127. – Текст : непосредственный.

4. Eurostat : официальный сайт статистической службы Европейского союза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>. – Загл. с экрана.

5. Дариенко, О. Л. Декарбонизация мировой экономики в контексте глобальных изменений климата / О. Л. Дариенко, В. Д. Бураков, А. А. Новикова //

Актуальные вопросы экономики и управления : теоретические и прикладные аспекты : материалы VII Международной научно-практической конференции. – Горловка, 2022. – С. 428-436. – Текст : непосредственный.

6. Воробьев, И. С. Низкоуглеродное развитие: опыт ЕС и стратегическое видение Российского правительства / И. С. Воробьев, А. М. Воротников // Журнал естественнонаучных исследований. – 2021. – Т. 6, № 4. – С. 71-78. – Текст : непосредственный.

УДК 504

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Ефименко Екатерина Дмитриевна**

Брянский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
г. Брянск, Российская Федерация

***Аннотация:** Данная статья посвящена рассмотрению региональных аспектов экологического менеджмента в РФ. В статье были изложены причины необходимости внедрения систем экологического менеджмента на производстве, а также определены актуальные проблемы регионов РФ в природоохранной сфере, предложены пути их разрешения.*

***Ключевые слова:** устойчивое развитие, экологический менеджмент, стандарты ISO 14000, экологическая безопасность.*

## REGIONAL ASPECTS OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

**Efimenko Ekaterina**

Bryansk Branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov»  
Bryansk, Russian Federation

***Abstract:** This article is devoted to the consideration of regional aspects of environmental management in the Russian Federation. The article outlined the reasons for the need to introduce environmental management systems in production, as well as identified the current problems of the regions of the Russian Federation in the environmental sphere, proposed ways to resolve them.*

***Keywords:** sustainable development, environmental management, ISO 14000 standards, environmental safety.*

***Постановка проблемы.** В связи со сложившейся неблагоприятной экологической обстановкой в ряду регионов РФ необходимость внедрения*

систем экологического менеджмента в промышленное производство становится очевидной. Поскольку применение систем экологического менеджмента способствует наиболее эффективному использованию ресурсов и минимизации негативного воздействия на окружающую среду, а также возрастанию экологической ответственности организаций и общества в целом.

**Анализ исследований и публикаций.** Весомый вклад в развитие исследования вопросов и проблематики экологического менеджмента внесли следующие ученые: А. В. Анисимов, И. В. Василевская, А. М. Годин, В. И. Коробко, Т. Н. Радько, П. В. Сухоруков, Е. И. Хабарова, Т. А. Трифонова, Г. С. Ферару.

**Цель исследования** заключается в рассмотрении и изучении теоретических аспектов регионального менеджмента в РФ.

**Основные результаты исследования.** Ухудшение состояния окружающей среды в связи с усилением техногенной нагрузки, рост опасности возникновения чрезвычайных ситуаций, повышение влияния отрицательных факторов на здоровье населения, а также истощение и регресс природных ресурсов и комплексов являются угрозой экологической безопасности регионов. В связи с чем все более актуальным становится поиск действенных методов и средств разрешения экологических проблем на региональном уровне.

В сложившейся ситуации необходимость перехода к устойчивому развитию становится все более очевидной. Под устойчивым развитием понимается развитие, одновременно направленное на решение глобальных социально-экономических задач без усугубления экологических проблем. В рамках устойчивого развития к 2030 г. утверждены 17 целей, 7 из которых направлены на улучшение экологической обстановки [3].

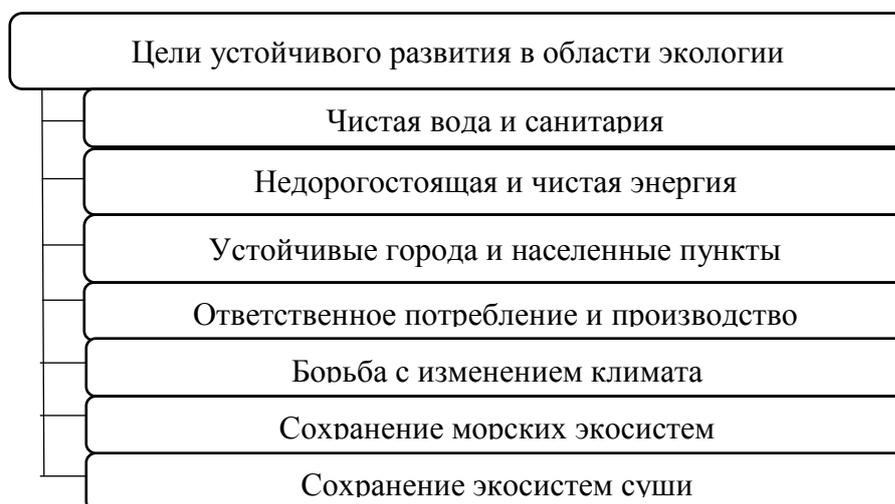


Рисунок 1 – Цели устойчивого развития в области экологии

Современная действительность требует от промышленных производств ориентации на снижение отрицательного воздействия на окружающую среду при неизменном экономическом росте предприятий, что подразумевает повсеместное распространение экологически направленных методов

управления использованием природных ресурсов и сопутствующего усиления природоохранного комплекса [2].

Критическая экологическая обстановка характеризуется применением предприятиями неэффективных очистных систем, недостаточным уровнем контроля со стороны государственных природоохранных служб, а также рядом отрицательных воздействий, вызванных авариями и техногенными чрезвычайными ситуациями, возникающими на производственных объектах. Таким образом, экологическая безопасность технологических систем и комплексов рассматриваются в качестве важнейшей составляющей в достижении высокого уровня охраны окружающей среды.

Необходимость природоохранной деятельности и рационального использования природных ресурсов являются несомненным условием для обеспечения устойчивого развития. Однако подобный переход к более высокой ступени управления природоохранной деятельностью требует соответствующей ориентации и обоснования принимаемых организацией управленческих решений.

Выход из сложившейся ситуации и разрешение экологических проблем в промышленном производстве заключается во внедрении системы экологического менеджмента, осуществляемого в соответствии с положениями международных стандартов серии International Standard Organization (ISO). Настоящие стандарты разработаны Международной организацией по стандартизации с учетом требований ООН относительно охраны окружающей среды и частично принятый в Российской Федерации в качестве национальных стандартов.

Данные стандарты рассматривают экологический менеджмент в качестве составной части общей системы управления предприятием. Под экологическим менеджментом понимается инициативная и результативная деятельность хозяйствующих субъектов, направленная на достижение их собственных экологических целей, а также программ и проектов, разработанных в соответствии с принципами экологической эффективности и справедливости.

Стандарты серии ISO 14000 направлены на улучшение экологических характеристик деятельности предприятия, содержат ряд полезных предложений, ориентированных на разработку эффективной системы экологического менеджмента [4].

Экологический менеджмент включает в себя формирование организационной структуры экологической службы, планирование деятельности, распределение ответственности, а также реализацию практических методов, процедур и поиск ресурсов, требуемых для создания, внедрения, применения, анализа и дальнейшего развития природоохранной деятельности.

Целью экологического менеджмента является достижение необходимого состояния окружающей среды, а также сведение к минимуму вероятности возникновения экологических кризисов и катастроф.

В соответствии с Указом Президента РФ от 19 апреля 2017 г. № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до

2025 года» главной целью государственной политики в области экологической безопасности является сохранение и восстановление окружающей среды, обеспечение качества природной среды, необходимых для высокого уровня жизни населения и устойчивого экономического развития, а также устранение отрицательных последствий, причиненных природной среде вследствие производственной деятельности хозяйствующих субъектов в условиях повышения экономической активности и глобального изменения климата.

Для достижения данной цели с учетом вызовов и угроз экологической безопасности необходимо разрешения ряда немаловажных задач в области природоохранной деятельности.

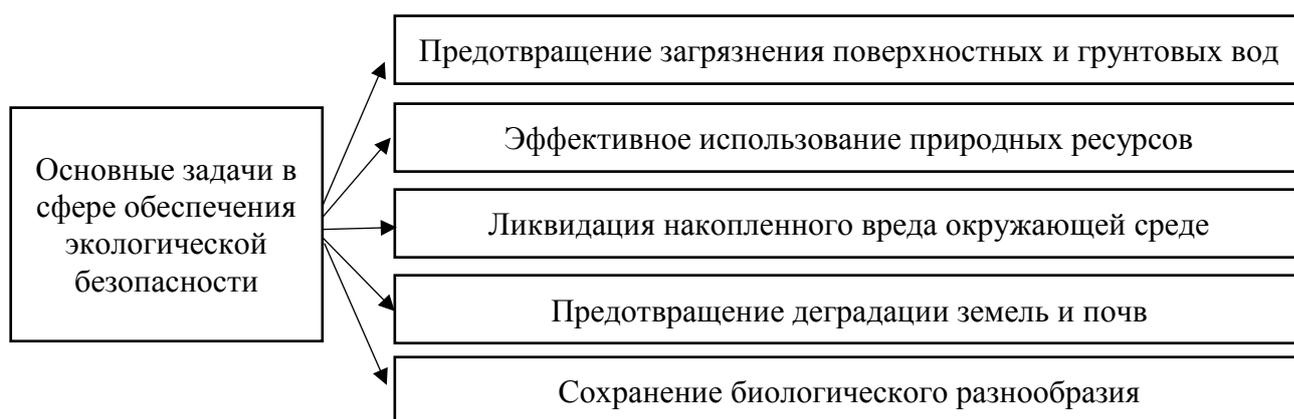


Рисунок 2 – Основные задачи в сфере обеспечения экологической безопасности

Вышеуказанные задачи по обеспечению экологической безопасности также определены Указом Президента РФ от 19 апреля 2017 г. № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года», их решение требует системности и комплексности применяемого подхода и осуществляется по следующим приоритетным направлениям:

- 1) совершенствование законодательства в природоохранной сфере;
- 2) повсеместное внедрение экологически чистых технологий;
- 3) возведение и модернизация очистных сооружений;
- 4) устранение негативных последствий воздействия антропогенных факторов на окружающую среду;
- 5) создание и развитие системы экологических фондов;
- 6) совершенствование системы экологического образования;
- 7) развитие международных отношений в природоохранной сфере [1].

Указанные направления являются следствием несовершенного законодательства в области охраны окружающей среды, недостаточным уровнем контроля за его соблюдением, а также отсутствием распространенного применения современных очистных сооружений и чистых технологий.

Совокупность данных факторов оказывает негативное влияние на окружающую природу, является причиной множества экологических проблем на территории всей страны.

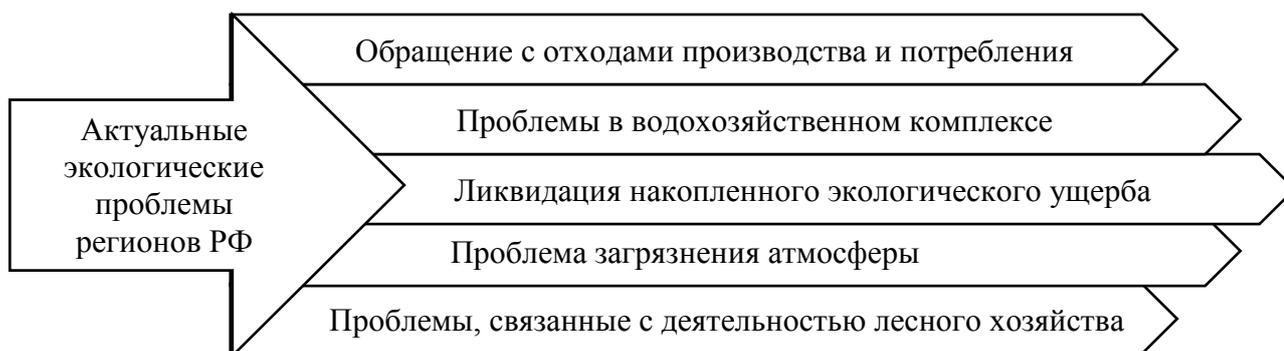


Рисунок 3 – Экологические проблемы регионов РФ

Проблема обращения с производственными и потребительскими отходами является характерной для большинства регионов РФ. В первую очередь они вызваны сложностями в инфраструктуре сбора, перевозки, сортировки и утилизации данных отходов. Недостаточное количество финансовых средств не позволяет осуществить строительство новых предприятий и привести в надлежащее состояние имеющиеся полигоны.

Существенной является проблема водохозяйственного комплекса. В связи с неравномерным распределением водных ресурсов по территории страны в засушливые годы ряд регионов испытывает локальный дефицит пресной воды для питьевого и бытового снабжения. Прибрежные территории считаются зонами повышенного экологического риска благодаря активной хозяйственной деятельности промышленных объектов и высокой плотности населения, оказывающих значительное влияние на состояние водной среды.

Ликвидация накопленного экологического ущерба, нередко образованного еще в советский период, для ряда регионов актуальна и сейчас. Многие регионы РФ нуждаются в осуществлении мероприятий по нормализации состояния окружающей среды.

Серьезной проблемой является загрязнение атмосферного воздуха в крупных городах в связи с увеличением выбросов выхлопных газов вследствие постоянного увеличения автомобильного парка.

Во многих регионах наблюдается проблема в лесной отрасли, часто причиной является хозяйственная деятельность проживающего там населения. Наибольшую опасность представляют лесные пожары, уничтожающие все на своем пути, в большинстве случаев они вызваны человеком.

**Выводы.** Учитывая ряд вышеперечисленных проблем, внедрение системы экологического менеджмента в производство в современных условиях хозяйствования является необходимым. В связи с этим представляется целесообразным применение мер стимулирующего характера, учитывающих практику экологического менеджмента. Посредством введения данных мер, внедрение систем экологического менеджмента на предприятии будет способствовать улучшению его имиджа в области соблюдения природоохранных требований, а также повышению рейтинга инвестиционной привлекательности региона в целом.

### *Литература*

1. Указ Президента РФ от 19 апреля 2017 г. № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года».
2. ESG в условиях санкций | Kept Mustread [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://mustread.kept.ru/interviews/imidzhevaya-sostavlyayushchaya-poteryaet-znachenie-investirovat-v-esg-prodolzhat-te-komu-eto-deystvi> (дата обращения: 15.11.2023). – Текст : электронный.
3. Официальный портал корпоративного фонда Siberian Wellness «Мир вокруг тебя» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://worldaroundyou.org/sustainability> (дата обращения 15.11.2023). – Текст : электронный.
4. Официальный портал ООО «Рост» – сертификация систем менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rostcertification.ru/services/iso-14000> (дата обращения 15.11.2023). – Текст : электронный.

УДК 330

## **ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ КАК НОВЫЙ ТРЕНД МИРОВЫХ ФИНАНСОВ**

**Иванова Анна Витальевна**

Брянский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
г. Брянск, Российская Федерация

***Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию темы «зеленых» финансов и экологического инвестирования. В настоящее время «зеленое» финансирование становится неотъемлемым компонентом достижения глобальных и национальных целей, определяя перспективы развития международной финансовой системы. В статье рассматривается взаимосвязь финансового рынка и климатического развития, ряд «зеленых» финансовых инструментов, включающий «зеленые» кредиты, «зеленые» облигации и «зеленые» фонды. Вместе с тем выявляется перечень проблем, связанных с реализацией программ использования «зеленого» финансирования, и способы их решения.*

***Ключевые слова:** «Зеленые» финансы, экологическое инвестирование, инструменты «зеленого» финансирования, «зеленые» кредиты, «зеленые» облигации, «зеленые» фонды, финансирование экологических проектов.*

## **ENVIRONMENTAL INVESTMENT AS A NEW TREND IN GLOBAL FINANCE**

**Ivanova Anna**

Bryansk Branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov»  
Bryansk, Russian Federation

**Abstract.** *This article is devoted to the study of the topic of «green» finance and environmental investment. Currently, green financing is becoming an integral component of achieving global and national goals, determining the prospects for the development of the international financial system. The article examines the relationship between the financial market and climate development, a number of «green» financial instruments, including «green» loans, «green» bonds and «green» funds. At the same time, a list of problems related to the implementation of programs for the use of «green» financing and ways to solve them are identified.*

**Keywords:** *«green» finance, environmental investment, «green» financing instruments, «green» loans, «green» bonds, «green» funds, financing of environmental projects.*

**Постановка проблемы.** Экологическое инвестирование имеет важное значение в современном мире, поскольку объединяет экономические интересы с охраной окружающей среды и социальной ответственностью, способствует экономическому росту, привлекает инвесторов и улучшает качество жизни населения, что приводит к устойчивому развитию и благополучию общества.

**Анализ исследований и публикаций.** Существенный вклад в исследование проблем экологического инвестирования внесли такие ученые, как В. И. Вернадский, С. С. Кузнец, Д. Медоуз, А. Крюгер, К. Менгер.

**Цель исследования** – изучить значимость экологического инвестирования в экономической среде.

**Основные результаты исследования.** В современном мире особо остро стоит вопрос экологии, непосредственно связанный с истощением природных ресурсов, загрязнением вод Мирового океана, значительным изменением климатических условий, разрушением почвенного покрова. Негативное влияние на окружающую среду весьма существенно отражается на экономическом пространстве и устойчивости финансовой системы, поскольку быстрый структурный сдвиг в пользу низкоуглеродной экономики может привести к снижению стоимости основных топливных ресурсов: нефти, природного газа и угля, что, в свою очередь, может сопровождаться экономическими убытками, ростом уровня безработицы и нестабильным состоянием компаний, обладающих топливными активами, данные риски послужили своеобразными предпосылками развития «зеленого» финансирования.

«Зеленое» финансирование представляет собой востребованные финансовые инструменты и практики не только экологических организаций, но и инвесторов, финансовых институтов, которые способствуют устойчивому развитию экологических отраслей экономики, снижению негативного воздействия на окружающую среду, эффективной поддержке проектов и предприятий, направленных на охрану окружающей среды и использование возобновляемых источников энергии [1, с. 206].

Важность «зеленого» финансирования проявляется в поддержке экологических проектов, связанных с возобновляемой энергией и улучшением энергетической эффективности, помогающих снизить зависимость от

ископаемого топлива, сохранением и восстановлением экосистем. «Зеленые» проекты становятся все более привлекательными для инвесторов, которые стремятся получить стабильный доход и при этом способствовать устойчивому развитию инновационных технологий и новых рынков, занимающихся управлением отходами, водоподготовкой, охраной окружающей среды и другими экологически важными отраслями. Следовательно, финансовый рынок и климат воздействуют друг на друга на основе прямых и обратных связей. Проекты в области устойчивого и ответственного климатического развития сами по себе являются источником извлечения прибыли для участников финансового рынка. Зеленое финансирование отражает социальные ценности и включает в себя заботу о будущем поколении, экологическое равновесие, поскольку экологически устойчивые проекты способствуют улучшению качества жизни и сохранению природных ресурсов для будущих поколений, именно поэтому в настоящее время рынок «зеленых» финансов развивают все страны, переходящие к устойчивой экономике.

Среди «зеленых» финансовых инструментов можно выделить:

1) «зеленые кредиты» – это финансовые инструменты, предоставляемые банками и другими финансовыми учреждениями, имеющие потенциал стать одним из ключевых инструментов регулирования финансирования «зеленых» проектов и инвестиций. Среди них различают «зеленые» автокредиты, выдаваемые под более низкие процентные ставки и льготные условия для покупки экологически чистого автомобиля с низким уровнем выбросов и высокой энергоэффективностью, и «зеленые» ипотеки, предназначенные для покупки и ремонта экологически чистого жилья. Кроме того, заемщики, получающие «зеленые» кредиты, могут улучшить свою репутацию, продемонстрировав свое внимание и бережное отношение к окружающей среде [6, с. 35];

2) «зеленые» облигации – долговые ценные бумаги, выпускаемые компаниями, организациями или государством для финансирования проектов, направленных на снижения воздействия на окружающую среду и улучшения экологической устойчивости. Существуют белые облигации, финансирующие экологические проекты в Арктике, лесные облигации, необходимые для привлечения инвестиций в лесное хозяйство и охрану лесных ресурсов, борьбе с лесными пожарами, доходность данных облигаций напрямую связана с приростом объема древесины, продажей углеродных кредитов и туризмом, синие облигации, используемые для финансирования проектов, поддерживающих устойчивое использование ресурсов океана [2, с. 315].

В отличие от «зеленых» кредитов «зеленые» облигации, как правило, предназначены для крупных проектов и широкого круга инвесторов, включая институциональных и индивидуальных, требующих больших сумм финансирования, помимо этого, «зеленые» облигации имеют более строгие правила и требования, так как они выпускаются на открытом рынке и продаются инвесторам. По словам Игоря Коротецкого, подготовка облигационного займа занимает от четырех месяцев, количество вовлеченных участников организации облигационного займа также выше, чем в случае

кредита, так как нужно готовить эмиссионные документы и соблюдать требования по раскрытию. «С другой стороны, облигационный заем — это более длинные деньги, здесь нет залога, более высокий контроль со стороны заемщика, и есть бонус в виде большей публичности, тем более, если мы говорим про зеленое финансирование. Поэтому если оказывать господдержку, то необходимо ее предоставлять сразу для разных механизмов, что повысит их эффективность», — отмечает Игорь Коротецкий [5];

3) «зеленые» фонды — инвестиционные фонды, считающиеся одной из форм социально ответственного инвестирования (SPI), где учитываются факторы экологической эффективности и социальной ответственности компаний. «Зеленые» фонды позволяют диверсифицировать инвестиционный профиль, включая в себя компании из разных отраслей, кроме того, «зеленые» фонды учитывают социальную ответственность компаний, оценивают не только финансовые показатели, но и экологическое воздействие [3, с. 61].

Несмотря на активное использование «зеленых» финансовых инструментов в экономической среде, существует ряд проблем, связанных с реализацией программ использования зеленого инвестирования. В-первую очередь это связано с размытостью и недостаточной прозрачностью того, какие проекты и инвестиции можно считать «зелеными», что затрудняет оценку и сравнение различных финансовых продуктов и услуг, влечет риск «зеленого стирания», когда инвестиции не соответствуют экологическим целям, но позиционируются как зеленые. Существует проблема, заключающаяся в том, что зеленые проекты требуют значительных инвестиций и имеют довольно долгий срок окупаемости по сравнению с традиционными проектами, что создает определенные финансовые преграды для малых и средних предприятий, которые не всегда могут позволить себе выделить необходимое количество средств. Вместе с тем некоторые регуляторные органы не всегда предоставляют достаточные стимулы и поддержку для зеленых проектов, отсутствие соответствующих законодательных мер создает неопределенность и риск для инвесторов, что ограничивает объемы зеленого финансирования [4].

В связи с этим для эффективной реализации «зеленого» финансирования необходимо решать указанные проблемы и создавать благоприятную среду для зеленых инвестиций. Так, некоторые правительства предоставляют налоговые льготы и субсидии для проектов, связанных с возобновляемой энергетикой и экологической устойчивостью. Например, Европейский инвестиционный банк (ЕИБ) в рамках Инициативы по проектным бондам принимает на себя риски первых потерь от неплатежей по облигациям, выпущенным для финансирования крупных инвестиционных проектов, в т.ч. в «зеленых» отраслях. Кроме того, в некоторых странах введены обязательные требования к банкам и другим финансовым учреждениям относительно отчетности о зеленых инвестициях и финансировании, что позволяет повысить прозрачность и осведомленность об экологическом воздействии инвестиций.

**Выводы.** Формирование «зеленых» финансов и экологическое инвестирование — это новая стадия в развитии современной мировой финансовой системы, которая играет важную роль в решении современных

экологических и климатических проблем, направлена на поддержку проектов и инициатив, способствующих экологической устойчивости и уменьшению негативного воздействия на окружающую среду. В современных реалиях финансирование экологического инвестирования требует совместных усилий правительств, финансовых учреждений, инвесторов, а также других заинтересованных сторон для его эффективной реализации и масштабирования.

### *Литература*

1. Андреева, Л. Ю. Институты и инструменты «зеленого» финансирования: риски и возможности устойчивого развития Российской Федерации / Л. Ю. Андреева, Н. Г. Вовченко, Т. В. Елифанова, А. А. Полуботко // Лесотехнический журнал. – 2017. – № 2. – С. 205–214. – Текст : непосредственный.

2. Архипова, В. В. «Зеленые финансы» как средство для решения глобальных проблем / В. В. Архипова // Экономический журнал ВШЭ. – 2017. – № 2. – С. 312–332. – Текст : непосредственный.

3. Дворецкая, А. Е. Зеленое финансирование как современный тренд глобальной экономики / А. Е. Дворецкая // Вестник академии. – 2017. – № 2. – С. 60–65. – Текст : непосредственный.

4. Сборов, А. Нюансы зеленых финансов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.kommersant.ru/doc/4380871>. – Дата обращения : 09.10.2023). – Текст : электронный.

5. ESG в условиях санкций / Kept Mustread [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://mustread.kept.ru/interviews/imidzhevaya-sostavlyayushchaya-poteryaet-znachenie-investirovat-v-esg-prodolzhat-te-komu-eto-deystvi>. – Дата обращения : 09.10.2023. – Текст : электронный.

6. Мирошниченко, О. С., Мостовая Н.А. «Зеленый» кредит как инструмент «зеленого» финансирования / О. С. Мирошниченко, Н. А. Мостовая // Финансы: теория и практика. – 2019. – 23(2). – С. 31–43. – Текст : непосредственный.

УДК 354

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ: О ЛИЦЕНЗИРОВАНИИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Капыльцова Виктория Владимировна, Черкашина Дарья Вячеславовна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования «Донецкий государственный университет»

г. Донецк, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы лицензирования как одного из методов государственного регулирования хозяйственной деятельности по обращению с отходами производства и потребления.

*Определены особенности лицензирования отдельных видов деятельности в переходный период, определенный Федеральным Конституционным Законом и другими правовыми актами для Донецкой Народной Республики как новоприсоединенного субъекта Российской Федерации. Рассмотрены основные правовые принципы лицензирования деятельности по обращению с отходами производства и потребления до 2026 года в Донецкой Народной Республике.*

***Ключевые слова:** государственное регулирование, отходы производства и потребления, обращение с отходами, лицензирование деятельности по обращению с отходами, отходы I-IV классов опасности.*

## **STATE MANAGEMENT IN THE SPHERE OF WASTE MANAGEMENT: REGARDING LICENSING OF CERTAIN TYPES OF ACTIVITIES**

**Kapyltsova Victoria, Cherkashina Darya**

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education

«Donetsk state university»

Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article considers the issues of licensing as one of the methods of state regulation of economic activity on production and consumption waste management. The peculiarities of licensing of certain types of activities in the transition period defined by the Federal Constitutional Law and other legal acts for the Donetsk People's Republic as a new subject of the Russian Federation are defined. The basic legal principles of licensing of activity on production and consumption waste management till 2026 in the Donetsk People's Republic are considered.*

***Keywords:** state regulation, production and consumption waste, waste management, licensing of waste management activities, wastes of I-IV hazard classes.*

***Постановка проблемы.** Государственное управление в сфере обращения с отходами производства и потребления с целью предотвращения их негативного воздействия как на окружающую природную среду, так и на здоровье человека и жизнедеятельность общества в целом, а также с целью обеспечения их вовлечения (как дополнительного источника сырья) в хозяйственную деятельность является важным структурным элементом экологической политики государства в Российской Федерации. При этом лицензирование отдельных видов деятельности в сфере обращения с отходами производства и потребления является одной из ведущих и широко распространенных форм государственного управления.*

***Анализ исследований и публикаций.** Вопросам лицензирования в сфере обращения с отходами производства и потребления посвящены работы многих современных российских исследователей, в частности: Бекировой Э. Э., Зуева В. А., Пинаева В. Е., Чернышева Д. А., в которых представлен анализ не только отечественного опыта, но и прогрессивного зарубежного опыта.*

**Цель исследования** – выявление и анализ особенностей применения законодательства Российской Федерации в сфере лицензирования отдельных видов деятельности, связанных с обращением с отходами производства и потребления, в Донецкой Народной Республике до и после ее вхождения в состав Российской Федерации.

**Основные результаты исследования.** Одним из важнейших направлений деятельности современного государства в сфере обращения с отходами производства и потребления является лицензирование отдельных видов деятельности, связанных с транспортировкой, обработкой, утилизацией, обезвреживанием и размещением опасных отходов.

Государственное управление в сфере обращения с отходами в Донецкой Народной Республике в период 2015–2022 гг. осуществлялось на основании законодательных актов, принятых Народным Советом ДНР в 2015 г.

Так, согласно пункту 15 части 1 статьи 15 Закона № 82-ІНС от 09.10.2015 г. «Об отходах производства и потребления» [1], субъекты хозяйствования в сфере обращения с отходами обязаны иметь лицензию на осуществление операций в сфере обращения с отходами. Лицензирование этой деятельности осуществлялось согласно требованиям Закона Донецкой Народной Республики от 27.02.2015 г. № 18-ІНС «О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности» [2]. В соответствии с требованием пункта 12 части 3 статьи 10 данного закона лицензированию подлежала только деятельность по обезвреживанию и размещению отходов I – IV классов опасности.

При этом следует отметить, что начиная с 2018 г. предпринимались усилия по гармонизации законодательства Донецкой Народной Республики с законодательством Российской Федерации. Так, в 2018 г. в Закон Донецкой Народной Республики «Об отходах производства и потребления» были внесены изменения, предусматривающие уже расширенный перечень видов деятельности по обращению с отходами, подлежащих лицензированию и включающих: сбор, транспортировку, обработку, утилизацию, обезвреживание, размещение отходов I–III классов опасности, что нашло свое отражение в требованиях пункта 5 части 3 статьи 30 данного Закона.

Позднее Приказом Госкомэкополитики при Главе Донецкой Народной Республики от 25.11.2020 г. № 713 [4] был утвержден Государственный классификатор отходов Донецкой Народной Республики (зарегистрирован в Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики 16 декабря 2019 г.), определяющий не только перечень отходов производства и потребления, но и классы их опасности.

В соответствии с действующими нормами права, субъект хозяйствования получал лицензию на конкретный вид деятельности по обращению с отходами сроком действия 5 лет. Лицензионные условия устанавливал республиканский орган в сфере охраны окружающей среды – Госкомэкополитики при Главе Донецкой Народной Республики, на который также было возложено ведение Государственного лицензионного реестра, сведения из которого публикуются на официальном сайте комитета в разделе «Реестры» [4]. Следует отметить, что

до 2022 г. Госкомэкополитики также выдавались лицензии на производство особо опасных химических веществ, перечень которых устанавливался Правительством Донецкой Народной Республики. Услуга по выдаче лицензий, а также дубликатов лицензий являлась платной (фиксированная стоимость), полученные денежные средства поступали в республиканский бюджет.

В Российской Федерации правовое регулирование в сфере обращения с отходами производства и потребления регламентируется Федеральным законом от 24.06.1998 г. № 89-ФЗ (в редакции от 04.08.2023 г.) «Об отходах производства и потребления» [5], в части 1 статьи 9 которого определены требования к лицензированию деятельности по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I – IV классов опасности. Кроме того, лицензирование данной деятельности осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» [6].

В таблице 1 приведена сравнительная характеристика основных норм по лицензированию в сфере обращения с отходами производства и потребления для Донецкой Народной Республики: как самостоятельного государства и как субъекта Российской Федерации (2022 г.). Анализ данных таблицы 1 показывает, что имеются некоторые отличия в правовых требованиях к деятельности по обращению с отходами. Так, если в 2015–2018 году лицензированию подлежали только размещение (хранение отходов в специально отведенных местах сроком более 11 месяцев) и обезвреживание (механическая, физико-химическая или биологическая обработка отходов для снижения или устранения их небезопасности, в том числе путем сжигания) отходов I – IV классов опасности [1], то в 2018 г. лицензированию подлежали:

- сбор (изъятие, накопление и размещение отходов, включая их сортировку) отходов I–III классов опасности;
- транспортирование (перемещение отходов от места их сбора к специально отведенным местам или объектам) отходов I–III классов опасности;
- утилизация (использование отходов как вторичных ресурсов, при необходимости, после переработки) отходов I–III классов опасности;

Таблица 1 – Сравнительная характеристика лицензирования в сфере обращения с отходами

Особенности	Донецкая Народная Республика		Российская Федерация
	2015–2018 гг.	2018–2022 гг.	
1	2	3	4
Лицензирование	деятельность по обезвреживанию и размещению отходов I–IV классов опасности	деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I–III классов опасности	деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I–IV классов опасности
Срок действия лицензии	5 лет	5 лет	бессрочно
Государственная пошлина	5 тыс.руб.	5 тыс.руб.	отсутствует

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4
Требования к работникам субъектов хозяйствования, осуществляющих деятельность с отходами	Отсутствуют	Отсутствуют	обязательное профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование

– обезвреживание и размещение (складирование отходов на срок более 11 месяцев в специально отведенных местах или объектах и изоляция отходов, которые более не подлежат переработке или утилизации) отходов I–III классов опасности.

Отметим также важную деталь: в период 2015–2022 гг. обращение с твердыми бытовыми отходами, имеющими IV класс опасности, подлежало лицензированию вначале только с целью размещения отходов, соответствующие организации и предприятия должны были получить лицензии сроком действия на 5 лет, а с 2018 года по 2022 год деятельность по обращению с твердыми бытовыми отходами лицензированию не подлежала (так как в этот период лицензирование затрагивало только деятельность с отходами только I–III классов опасности).

Наряду с этим, следует отметить, что к работникам, занятым на предприятиях, деятельность которых связана с обращением отходов I–III классов опасности, в Донецкой Народной Республике, согласно действующему законодательству, не предъявлялось особых квалификационных требований. С вхождением Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации для получения лицензии на обращение с отходами всем работникам, деятельность которых связана с обращением отходов I–IV классов опасности, требуется обязательное дополнительное профессиональное образование для лиц, имеющих непосредственный контакт с отходами, которое должно проходить 1 раз в 3 года. Наличие удостоверений установленного образца о повышении квалификации, выданное аккредитованными образовательными центрами, является обязательным условием для получения лицензии.

Согласно части 4 статьи 22 Федерального конституционного закона от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики» [7] с 1 марта 2024 г. лица, осуществляющие деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I–IV классов опасности без представления соответствующих уведомлений в уполномоченные органы, несут ответственность за осуществление этой деятельности без лицензии. Срок, в течение которого допускается осуществление конкретного вида деятельности по уведомлению без получения лицензии, той же статьей определен по 1 сентября 2026 г.

При этом представление юридическим лицом либо индивидуальным

предпринимателем уведомления об осуществлении соответствующего вида деятельности и при условии соблюдения ими при осуществлении данного вида деятельности временных обязательных требований, устанавливаемых уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти, осуществляется в соответствии с Правилами представления уведомления об осуществлении видов деятельности из числа указанных в части 1 статьи 12 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности».

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 24 марта 2023 г. № 463 «О применении на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области законодательства Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности» [8] установлено, что осуществление деятельности по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I – IV классов опасности допускается без получения лицензии с 1 марта 2024 года.

**Выводы.** Изучение и анализ законодательной и иной нормативно-правовой базы в сфере лицензирования отдельных видов деятельности, связанных с обращением с отходами производства и потребления показывают, что в Донецкой Народной Республике до 01.09.2026 г. возможно осуществление деятельности без наличия лицензии, при этом с 01.03.2024 г. является обязательным уведомление соответствующих органов о своей деятельности. Однако, юридические лица и индивидуальные предприниматели вправе, не дожидаясь предельных сроков, подать заявление о предоставлении лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности в общем порядке в Федеральную службу по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор). Важно отметить, что лицензированию будет подлежать деятельность, связанная с обращением не только с отходами I – III классов опасности, но и с твердыми коммунальными отходами IV класса опасности, то есть субъектам хозяйствования следует предусмотреть как получение лицензии в установленные законодательством сроки, так и обеспечить необходимое дополнительное профессиональное образование своих работников, имеющих непосредственный контакт с отходами.

### ***Литература***

1. Об отходах производства и потребления : Закон от 9 октября 2015 года № 82-ИНС // Народный Совет ДНР : [сайт]. – Режим доступа : <https://dnrsovet.su/zakon-ob-othodah-proizvodstva-i-potrebleniya-82/> (дата обращения 18.12.2023). – Текст : электронный.

2. О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности : Закон от 27 февраля 2015 года № 18-ИНС // Народный Совет ДНР : [сайт]. – Режим доступа : <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-litsenzirovanii/> (дата обращения: 18.12.2023). – Текст : электронный.

3. Приказ Госкомэкополитики при Главе Донецкой Народной Республики

от 25.11.2019 № 713 // Государственный комитет по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики : [сайт]. – Режим доступа : <https://gkecopoldnr.ru/normative-base/2019/prikaz-N713-251119.pdf> (дата обращения 18.12.2023). – Текст : электронный.

4. Сведения из лицензионного реестра Госкомэкополитики при Главе ДНР // Государственный комитет по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики : [сайт]. – URL:<https://gkecopoldnr.ru/lists/> (дата обращения 18.12.2023). – Текст : электронный.

5. Об отходах производства и потребления : Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ (ред. Федерального закона от 04.08.2023 № 476-ФЗ) // КонсультантПлюс : [сайт]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19109/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/) (дата обращения: 18.12.2023). – Текст : электронный.

6. О лицензировании отдельных видов деятельности : Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ (ред. Федерального закона от 04.08.2023 № 428-ФЗ) // КонсультантПлюс : [сайт]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113658/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/) (дата обращения: 18.12.2023). – Текст : электронный.

7. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики : Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ (ред. Федерального конституционного закона от 28.04.2023 № 1-ФКЗ) // КонсультантПлюс : [сайт]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428188/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/) (дата обращения: 18.12.2023). – Текст : электронный.

8. О применении на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области законодательства Российской Федерации о лицензировании отдельных видов деятельности : постановление Правительства Российской Федерации от 24.03.2023 № 463 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : [сайт]. – Режим доступа : <https://docs.cntd.ru/document/1301080071> (дата обращения: 18.12.2023). – Текст : электронный.

**МЕТОДЫ И РЫЧАГИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ЭКОЛОГО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ИННОВАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**Маковецкий Сергей Александрович, Паскевич Александр Остапович,  
Холковская Ольга Александровна**

Государственное бюджетное учреждение  
«Институт экономических исследований»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье рассмотрены методы и рычаги стимулирования экологизации инновационной деятельности промышленных предприятий на государственном уровне, а также предложены рекомендации по активизации процессов эколого-ориентированного инновационного развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики в условиях интеграции в экономическое пространство Российской Федерации.*

***Ключевые слова:** промышленное предприятие, инновационное развитие, экологизация инновационной деятельности, методы, рычаги стимулирования процесса экологизации.*

**METHODS AND LEVERS OF STATE STIMULATION  
OF ENVIRONMENTALLY-ORIENTED INNOVATIVE ACTIVITIES  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES  
OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**Makovetsky Sergey, Paskevich Alexander, Kholkovskaya Olga**  
State funded institution

«Economic Research Institute»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article discusses methods and levers for stimulating the greening of innovative activities of industrial enterprises at the state level, and also suggests measures of state support for the environmental and innovative development of industrial enterprises of the Donetsk People's Republic in the context of integration into the economic space of the Russian Federation.*

***Keywords:** industrial enterprise, innovative development, greening of innovative activities, methods, levers for stimulating the greening process.*

***Постановка проблемы.** Экономика Донецкой Народной Республики (ДНР) развивается в особых условиях ограничения экономических, политических возможностей, продолжающихся ракетно-артиллерийских обстрелов, наносящих значительный ущерб инфраструктуре промышленных*

предприятий. При этом интенсификация современного производства предприятий должна базироваться на инновационных решениях в области техники и технологии, новых организационных формах и экономических методах хозяйствования. Кроме того, происходящие интеграционные процессы на пути к устойчивому развитию экономики усложняются общим экологическим кризисом, который диктует дальнейшее развитие экономики с учетом требований охраны окружающей среды и формирование новых подходов в экологической политике государства.

**Анализ исследований и публикаций.** Для преодоления эколого-экономического кризиса некоторые исследователи предлагают такой путь решения проблемы, как экологизация промышленного производства [1, 2] и, в частности, экологизация инновационного развития [3, 4, 5]. Поэтому обеспечить экономический рост могут только инновации и инновационный путь развития, в частности экологические инновации. ДНР может и должна, не повторяя путь других государств, использовать и реализовать свои потенциальные преимущества, найти достойное место на мировом и рынке Российской Федерации, занять ведущие позиции в тех областях экономической деятельности, где она имеет для этого условия. Это должен быть процесс, которым можно целенаправленно и эффективно управлять [6].

**Цель статьи.** Систематизация основных методов государственного стимулирования экологизации инновационной деятельности предприятий и выработка рекомендаций по активизации процессов экологизации инновационной деятельности промышленных предприятий Донецкой Народной Республики.

**Основные результаты исследования.** В современной рыночной экономике неизбежно возникает антагонизм экономических и экологических интересов. Чаще всего экономические интересы, ориентированные на краткосрочную выгоду, становятся приоритетными, что приводит к недостаточному выделению средств на охрану окружающей среды и реализации проектов, приносящих прибыль в настоящем, но имеющих серьезные негативные последствия в будущем. Природоохранная деятельность требует значительных финансовых ресурсов. Стоимость оборудования для охраны окружающей среды может составлять более 30 % общей стоимости оборудования предприятия. Поэтому важной задачей государства является создание таких условий для предприятий, при которых они будут заинтересованы заниматься природоохранной деятельностью, иметь экономические мотивы для её проведения.

Под стимулированием эколого-ориентированной инновационной деятельности промышленных предприятий будем понимать процесс развития инновационного потенциала предприятий, направленный на обеспечение максимально возможного прироста экономического потенциала за счет наиболее эффективного использования его природно-ресурсной составляющей.

В современных условиях для осуществления стимулирования экологизации инновационной деятельности ведущая роль отводится государству, поскольку стимулирующие и регулирующие меры на

государственном уровне являются самыми действенными с точки зрения возможности влияния на инновационную деятельность промышленных предприятий. Государственные институты могут оказывать влияние не только на уровень предприятия, а также на микро- и макросреду, в которой оно функционирует. Постоянно возрастающее значение инновационных процессов для экономики, экологии и общества в целом обуславливает необходимость государственного регулирования инновационных процессов.

Процесс стимулирования экологизации инновационной деятельности промышленных предприятий состоит из 3 основных составляющих: методов стимулирования, представляющих собой способы влияния финансовых отношений на экономические процессы; правового, нормативного и информационного обеспечений; рычагов стимулирования.

Все методы подразделяются на:

– методы обеспечения эколого-инновационного развития, отражающие способы обеспечения соответствующих процессов необходимыми финансовыми ресурсами (бюджетное финансирование, кредитование, самофинансирование, инвестиции):

– методы регулирования эколого-инновационного развития, отражающие способы целенаправленного воздействия на ход таких процессов (планирование, налогообложение, стандартизация, страхование).

Рычаги стимулирования – это инструменты, применяемые при использовании определенного метода. Разграничиваются бюджетные, налоговые и кредитные рычаги (рис. 1). Необходимо отметить, что государственное стимулирование предполагает наряду со стимулами положительной мотивации, направленными на поощрение разработки и внедрения экологических инноваций, так же стимулы негативной мотивации, главной целью которых является сокращение и закрытие экологически опасных производств. К стимулам положительной мотивации относятся государственные субсидии, дотации, льготное кредитование, участие государства в капитале предприятий, различные налоговые льготы, ускоренная амортизация, государственные заказы, государственное страхование ссуд. Такие рычаги положительной мотивации успешно используются в развитых странах. К стимулам негативной мотивации относят нормирование выбросов, штрафы, сборы за использование природных ресурсов и загрязнение окружающей среды и др.

Расширение масштабов экологизации инновационной деятельности предприятиями ДНР зависит от максимально возможного использования внебюджетных источников финансирования наряду с собственными средствами предприятий и ростом спроса на научно-технические достижения. Источником увеличения объема средств, устранения их дефицита могут быть банковские кредиты в экологизацию инновационной деятельности как с долевым участием их в общих объемах финансирования инноваций, так и по увеличению объемов кредитования в связи с ожидаемым снижением ставки рефинансирования.

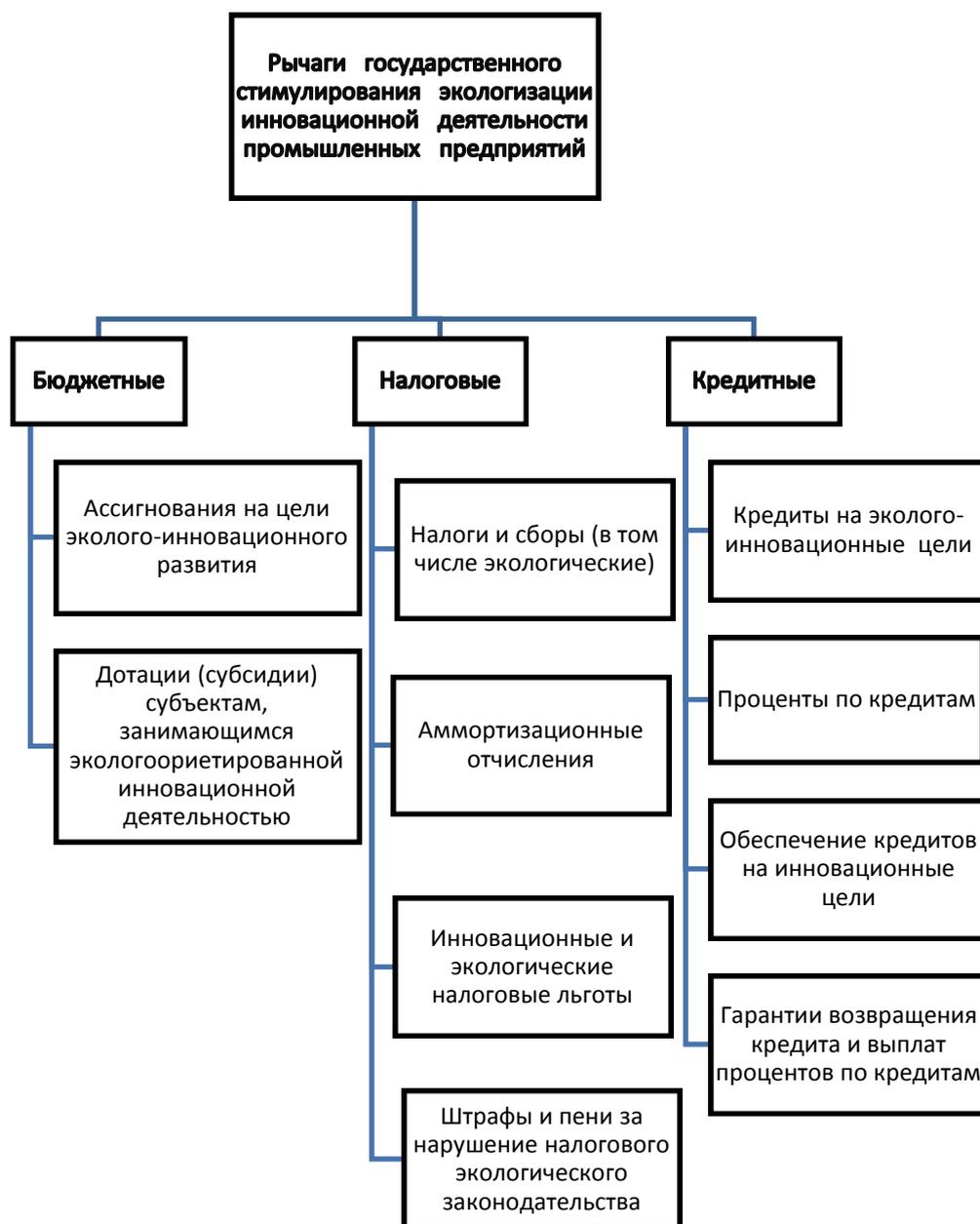


Рисунок 1 – Рычаги государственного стимулирования экологизации инновационной деятельности промышленных предприятий.

Необходимо отметить, что система экономических инструментов государственного стимулирования экологизации инновационной деятельности предприятий предусматривает:

– методы, направленные на заинтересованность предприятия в экологизации инновационной деятельности (льготное кредитование, государственный заказ, финансирование экологических проектов и программ, налоговые льготы для предприятий, внедряющих инновации);

– методы, направленные на ограничение экологически опасной производственной деятельности предприятий (штрафные санкции за загрязнение окружающей среды, ценовое регулирование экологически опасной продукции, продажа прав на загрязнение окружающей среды, платежи и сборы за загрязнение окружающей среды и использование ресурсов). Следует

подчеркнуть, что экономические методы, направленные на создание материальной заинтересованности в осуществлении экологизации инновационной деятельности, а именно в производстве экологических товаров, недостаточно развиты. Среди предприятий должна существовать конкуренция за получение наград, субсидий, льгот, кредитов и т. п. Теоретически для решения вопроса активизации инновационной деятельности промышленных предприятий на макроуровне следует создать соответствующую экономико-правовую среду, которая стимулировала бы промышленные предприятия внедрять научно-технические разработки и инновации.

Внедрение системы льготного налогообложения предприятий с высокой инновационно-технологической активностью должно происходить на научно обоснованных началах. Система стимуляторов должна базироваться на налоговых преференциях, устанавливаемых согласно определенным принципами и приоритетам, а именно:

1) предоставлять льготы в налогообложении средств, идущих на финансирование научно-практических исследований, инновационных проектов (с приравниванием их к инвестициям в интеллектуальный капитал);

2) предоставлять налоговые льготы предприятиям, осуществляющим экспортное и импортозамещающее производство, или в депрессивных регионах по направлениям, определенным соответствующими государственными программами;

3) освободить от налогообложения средства коммерческих банков, страховых компаний, фондов и других финансовых учреждений, которые идут на долгосрочное инвестиционное кредитование или инвестируют в эколого-инновационную деятельность предприятий. В частности, специальную систему налогообложения целесообразно использовать для технопарков.

Экономическая теория и практика предлагают широкий спектр мер государственного влияния на стимулирование инновационной деятельности. Проблема состоит в том, чтобы с учетом ситуации в регионе выбрать наиболее подходящие из них. Остановимся подробнее на двух принципиальных задачах, которые непременно появляются при попытке использовать налоговые льготы для стимулирования экологизации инновационной деятельности, и от правильного решения которых зависит успешность всей системы мер государственной поддержки. Во-первых, возникает необходимость определения конкретных видов эколого-инновационной деятельности, поддерживаемых государством. Во-вторых, следует выбрать подходящий инструмент поддержки. Используя налоговые методы регулирования инновационной деятельности, следует четко определять вид деятельности, являющийся объектом регулирующего влияния государства, поскольку инновационная деятельность предполагает широкий комплекс мероприятий научного, технологического, организационного, финансового и коммерческого характера. Достичь максимального эффекта в сфере охраны окружающей природной среды возможно только при комплексном подходе, учитывая многогранность влияния производства на окружающую среду, что проявляется в количественном воздействии, то есть в объемах добычи и потребления

природных ресурсов, а также во влиянии вторичных ресурсов на окружающую среду (качественное влияние). Решение вопросов экологизации производства требует четкого определения региональных экологических приоритетов. Сложившаяся в ДНР ситуация свидетельствует о том, что предприятия, занимающиеся внедрением экологических инноваций, несут одинаковую налоговую нагрузку с предприятиями, не занимающимися внедрением инноваций. Поэтому преобразования в налоговой системе, способствующие снижению налоговой нагрузки на инвесторов, будут способствовать ускорению обновления техники и технологий. Инновационный путь развития ДНР в условиях интеграции в экономику РФ должен найти реальную поддержку государства.

**Выводы.** С учетом опыта Российской Федерации для активизации процессов экологизации инновационной деятельности промышленных предприятий Донецкой Народной Республики предлагается:

1) внедрение ускоренной амортизации экологически безопасного оборудования, а также оборудования, используемого для экологически безопасных технологических процессов и производства экологически чистой продукции;

2) использование льготного налогообложения предприятий и организаций, которые проводят НИОКР по разработке экологических инноваций;

3) введение инновационного налогового кредита для предприятий, финансирующих разработку и внедрение экологических инноваций.

Необходимо помнить о том, что негативные экологические последствия носят долгосрочный характер и существует опасность переложить их на будущие поколения.

### ***Литература***

1. Бингем, Р. Финансирование экономического развития / Р. Бингем, Э. Гилл, С. Вайт / пер. с англ. Г. Пехник, В. Дегтярев ; ред. А. М. Волосацкая. – Л. : Летопись, 2003. – 411 с. – Текст : непосредственный.

2. Галушкина, Т. П. Эколого-сбалансированные приоритеты развития территорий: концептуальные основы и организационный механизм : монография / Т. П. Галушкина, Л. М. Грановская. – Одесса : Ин-т пробл. рынка и экон.-экл. исслед., 2009. – 372 с. – Текст : непосредственный.

3. Андреева, Н. Н. Экологические инновации и инвестиции: сущность, системология, специфика взаимодействия и управления / Н. Н. Андреева, Е. Н. Мартынюк. // Современные проблемы экономической теории и практики ; Вестник Хмельницкого университета. – Хмельницкий : ХНУ, 2011. – Т. 2, № 2. – С. 205–209. – Текст : непосредственный.

4. Боронос, В. Г. Бюджетно-налоговые инструменты механизма управления экологически направленным инновационным развитием экономики / В. Г. Боронос, К. В. Савченко // Мир финансов. – 2008. – № 4 (17). – С. 175–181. – Текст : непосредственный.

5. Маковецкий, С. А. Моделирование процессов инновационно-

экологического развития промышленных предприятий Донецкой Народной Республики / С. А. Маковецкий, Л. Н. Скирневская // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 4 (28). – С. 101–109. – Текст : непосредственный.

6. Бабанов, В. Н. Стратегия производительного хозяйствования России в XXI веке / Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник: материалы XX Национальной научной конференции с международным участием «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения» // РАН. ИНИОН. Отд. науч. Сотрудничества ; отв. ред. В. И. Герасимов. – Москва, 2021. – Вып. 16. – Ч. 1. – С. 43–48. – Текст : непосредственный.

УДК 628.16

## **ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ШАХТНЫХ ВОД ДЛЯ ХОЗЯЙСТВЕННО- ПИТЬЕВЫХ ЦЕЛЕЙ**

**Новокшонов Роман Андреевич, Лихачева Виктория Викторовна**

Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* Для повышения экологической безопасности нашего региона необходимо использовать все доступные ресурсы рационально, в том числе и шахтные воды. В статье обосновано использование шахтной воды в условиях острого дефицита водных ресурсов для хозяйственно-питьевых целей на примере шахты «Ольховатская» пгт. Ольховатка г. Енакиево. Рассмотрена схема очистки с использованием обратноосмотической установки AquaPro ARO-800G и рассчитан экономический эффект от использования очищенных шахтных вод на хозяйственно-питьевые нужды предприятия.

*Ключевые слова:* Шахтные воды, способы очистки, повышение экологической безопасности, эколого-экономическое обоснование.

## **ECOLOGICAL AND ECONOMIC SUBSTANTIATION OF THE POSSIBILITIES OF USING MINE WATER FOR HOUSEHOLD AND DRINKING PURPOSES**

**Novokshonov Roman, Likhacheva Victoria**

Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

*Abstract.* To improve the environmental safety of our region it is necessary to use all available resources rationally, including mine water. The article substantiates the use of mine water in conditions of acute shortage of water resources for household

*drinking purposes on the example of mine «Olkhovatskaya» Olkhovatka settlement, Yenakievo. Yenakiievo. The purification scheme using reverse osmosis unit AquaPro ARO-800G is considered and the economic effect from the use of treated mine water for household and drinking needs of the enterprise is calculated.*

**Keywords:** *Mine water, treatment methods, increasing environmental safety, environmental and economic feasibility study.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время в Донбассе сложилась крайне тяжелая экологическая обстановка, связанная с затоплением шахт в стадии ликвидации. Она влечет за собой серьезные последствия, такие как: проседание земной поверхности, загрязнение грунтовых и поверхностных вод, заболачивание. Вместе с этим, ежедневно из шахт откачивается и никак не используется огромное количество воды, но при этом в регионе существует огромная нехватка пресных вод требуемого качества.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросу использования шахтных вод в различных сферах жизни посвящено большое количество исследований, как отечественных, так и зарубежных ученых. Исследованием шахтных вод и возможностью их использования для хозяйственно-питьевых и промышленных целей занимались следующие авторы: С. П. Высоцкий, А. В. Докукин, П. Н. Торский, R. W. Baker.

**Цель исследования** – обосновать эколого-экономический эффект использования шахтных вод в хозяйственно-питьевом водоснабжении конкретного предприятия.

**Основные результаты исследования.** Обострение военно-политической обстановки в регионе привело к полному прекращению работы канала «Северский Донец-Донбасс», который являлся основным источником воды питьевого качества, из-за этого нехватка водных ресурсов в регионе стала катастрофической. При этом из шахт откачивается и сбрасывается в поверхностные воды огромное количество воды, например, в 2022 году горнодобывающие предприятия Донецкой Народной Республики откачали на поверхность более 145 млн. м<sup>3</sup> шахтных вод, это почти 12 млн. м<sup>3</sup>/месяц, 16,5 тыс. м<sup>3</sup>/час [1]. Из них около 80 % относятся к категории загрязненных. Как правило, сброс этих вод осуществляется в водоемы хозяйственно-питьевого и рыбохозяйственного водопользования. В большинстве случаев шахтные воды сбрасываются без какой-либо очистки, что приводит к сильному загрязнению поверхностных вод [2].

Для повышения экологической безопасности региона необходимо рассмотреть возможность использования шахтных вод в хозяйственно-питьевом и промышленном водоснабжении. Правильно организованная система менеджмента шахтных вод может быть прибыльной для государства и предприятий, на которые возложены затраты на откачку, особенно в районах, испытывающих дефицит пресной воды. Кроме рисков, связанных с загрязнением окружающей среды и, соответственно, экологических издержек, экономический выигрыш может быть получен за счет оптимального выбора технологии их очистки в зависимости от исходного состава шахтных вод.

Использование шахтных вод без предварительной очистки, в любой сфере, является невозможным. Очистка шахтных вод до необходимых требований дорогостоящая и требует грамотного технико-экономического подхода.

Рассмотрим возможность использования шахтных вод для хозяйственно-питьевых целей на примере конкретного горнодобывающего предприятия – шахты «Ольховатская» пгт. Ольховатка г. Енакиево.

Сложная ситуация с ведением боевых действий в регионе не позволяла поддерживать должное техническое состояние подземных откачивающих насосных систем. Обстрелы, повреждения инфраструктуры делали эксплуатацию таких установок слишком опасной и ненадёжной.

С учётом сложившихся непростых условий было принято решение о сооружении погружных водооткачивающих комплексов на ряде закрытых, эксплуатируемых в режиме водоотлива шахт. В число таких предприятий входит и построенный комплекс на рассматриваемом объекте.

Установка погружных насосов обеспечила безопасность работ по откачке шахтных вод без необходимости иметь на объекте подземный персонал, а значит, сделало эксплуатацию объекта более безопасной. Устаревшее изношенное оборудование заменено на современные насосные агрегаты, что даёт возможность безаварийной работы водооткачивающего комплекса и своевременное отведение шахтных вод.

В связи с дефицитом воды в регионе и повреждением в ходе боевых действий основной питающей артерии Донбасса – канала «Северский Донец – Донбасс» дополнительной сложностью на конкретном объекте стало отсутствие возможности обеспечить сотрудников предприятия и технологическое оборудование необходимым объемом очищенной воды. На шахте используется электродиализная установка и водоотливной комплекс. Ежедневно для обеспечения санитарно-бытовых потребностей персонала и работы этих установок требуется 2,5 м<sup>3</sup> воды питьевого качества.

Решение этой проблемы возможно различными методами. Один из них – организация местного водоснабжения. Этот метод является экономически оправданным и удобным для реализации, основывается на очистке шахтных вод до необходимого уровня качества.

Рассмотрим существующие технологии очистки шахтной воды, позволяющие достичь необходимых параметров качества.

Ионный обмен. Используется в различных отраслях, таких как металлургия, теплоэнергетика, в химической промышленности, для очистки сточных вод и т. д. Чаще всего востребован для умягчения и обессоливания воды. Для технологии ионного обмена с учетом состава шахтной воды и данных по сорбируемости катионов предлагается выбрать слабокислотный макропористый катионит с хелатными группами иминодиуксусной кислоты Lewatit MonoPlus TP 207, 208, или его аналоги Purolite C100E, Canature, Raifil A, Purolite S930 и Amberlite IRC-748 [3].

Мембранная технология. Мембранные методы очистки воды – это методы, которые основаны на применении полупроницаемых мембран. К основным мембранным процессам, которые используются в водоочистке, относятся:

обратный осмос; нанофильтрация; ультрафильтрация; микрофильтрация; диализ; первапорация; мембранная дистилляция; электродиализ. Здесь мы рассмотрим использование обратного осмоса. Обратный осмос является одним из наиболее эффективных способов очистки воды. Это процесс, при котором растворитель (обычно вода) проходит через полупроницаемую мембрану из более концентрированного раствора в менее концентрированный, то есть в направлении, обратном естественному осмосу. Применяется в самых различных отраслях промышленности, но для очистки шахтных вод применяется редко. Обратный осмос способен удалять из воды частицы размером от 0,001 до 0,0001 мкм, включая соли, нитраты и другие примеси. Для более эффективной работы системы обратного осмоса необходимо использовать предварительные ступени очистки, такие как механическая очистка и различные виды фильтрации [4].

Оптимальным решением задачи по очистке шахтных вод является комплексная очистка с применением «традиционных» и мембранных методов. Ионный обмен и обратный осмос являются достаточно эффективными и легко реализуемыми решениями. Указанные технологии обеспечивают необходимую глубину очистки, а остаточное содержание примесей укладывается в требования действующих санитарно-гигиенических нормативов [5].

Рассмотрим фактические физико-химические данные по шахтной воде шахты «Ольховатская» пгт. Ольховатка г. Енакиево, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 – Физико-химические данные по шахтной воде

Наименование показателей качества воды	Ед. изм.	После погружных насосов	После очистных сооружений	После пруда отстойника	Установленная ПДК, мг/м <sup>3</sup>
Взвешенные вещества	мг/дм <sup>3</sup>	20–25	20	15–20	20
Хлориды	мг/дм <sup>3</sup>	141,8	141,8	141,8	300
Сульфаты	мг/дм <sup>3</sup>	355,2	355,2	355,2	500
Сухой остаток	мг/дм <sup>3</sup>	1046	1046	1046	1500
ХПК	мгО <sub>2</sub> /л	35	–	12	25
Нитриты	мг/дм <sup>3</sup>	0,18	0,18	0,18	0,5
Нитраты	мг/дм <sup>3</sup>	6,1	6,1	6,1	20,0
Нефтепродукты	мг/дм <sup>3</sup>	н/о	н/о	н/о	0,3
Азот аммонийный	мг/дм <sup>3</sup>	0,97	0,97	0,97	2,0
Железо общее	мг/дм <sup>3</sup>	0,65	0,3	0,3	0,3
Фосфаты	мг/дм <sup>3</sup>	2,4	0,07	0,07	1,0
Медь	мг/дм <sup>3</sup>	н/о	н/о	н/о	1,0
Свинец	мг/дм <sup>3</sup>	н/о	н/о	н/о	0,03
Марганец	мг/дм <sup>3</sup>	н/д	н/д	н/д	0,015
Хром (общий)	мг/дм <sup>3</sup>	н/д	н/д	н/д	0,005
Цинк	мг/дм <sup>3</sup>	н/д	н/д	н/д	0,1
Никель	мг/дм <sup>3</sup>	н/д	н/д	н/д	0,05
Коли-титр		≤1	≤1	≥1	≥1
Коли-индекс		≥1000	≤1000	≤1000	≤1000

Важно понимать, как будет использоваться очищенная вода. Идеальным вариантом является использование всего объема воды для внутренних потребностей. Если имеются излишки, а в большинстве случаев объемы очищенной шахтной воды превышают внутренние потребности, воду следует использовать для других отраслей. Возможен вариант, когда потребитель воды в данном регионе отсутствует или передача воды ему экономически не выгодна из-за низкой стоимости и высоких затрат на ее транспортирование. В таких случаях происходит сброс чистых вод в поверхностные водоемы, где происходит разбавление, что приводит к получению экологического эффекта.

В настоящее время доставка воды питьевого качества для рассматриваемого водоотливного комплекса осуществляется автомобильным транспортом. Стоимость привозной воды складывается из следующих составляющих: стоимости аренды автоцистерны и стоимости самой воды.

Аренда автоцистерны объемом 10 м<sup>3</sup> по актуальным данным обходится 1200 руб./час. На один привоз с учётом заполнения и опорожнения, движения по маршруту и холостых пробегов от места базирования к месту наполнения и от места опорожнения к месту базирования требуется 4 часа. Стоимость воды с учетом сложившейся сложной ситуации со снабжением водой региона обходится в 60 руб./м<sup>3</sup>.

При расходе воды 2,5 м<sup>3</sup>/сутки её подвоз необходим каждые 4 дня. Рассчитаем стоимость доставки воды автомобильным транспортом в год:

$$(365 / 4) \cdot (60 \cdot 10 + 1200 \cdot 4) = 492750 \text{ руб.} \quad (1)$$

Определим возможные затраты при организации местного водоснабжения с помощью установки обратного осмоса.

Для оценки капитальных и эксплуатационных затрат в качестве основы для организации местного водоснабжения принимаем промышленную установку обратного осмоса с повышающим насосом и автоматическим контроллером промывки AquaPro ARO-800G с производительностью 3040 л/сутки [6].

Стоимость установки по состоянию на декабрь 2023 года варьируются в пределах от 117 тыс. рублей до 234 тыс. рублей. Для расчёта примем среднее значение 175 500 руб.

Таблица 2 – Эксплуатационные затраты на содержание промышленной установки обратного осмоса AquaPro ARO-800G

Наименование	Кол-во	Цена за ед., руб.	Стоимость, руб.
Картридж механической очистки, шт.	4	560,00	2 240,00
Картридж с засыпным активированным углём, шт.	4	1 790,00	7 160,00
Блоковый угольный картридж, шт.	4	1 184,00	4 736,00
Мембрана обратноосмотическая, тип 4021, шт.	1	19 600,00	19 600,00
Электроэнергия, кВт	5504	3,21	17 667,84
Итого, эксплуатационные расходы в год:			51 403,84

Годовой расход электроэнергии при производстве 2,5 м<sup>3</sup> очищенной воды составит:

$$365 \cdot (24 / 3,04 \cdot 2,5) \cdot 0,764 = 5504,0 \text{ кВт.} \quad (2)$$

Срок окупаемости внедрения установки мембранной водоочистки для конкретной системы AquaPro ARO-800G составит:

$$\frac{(175500 + 51403,84)}{492750} \approx 0,46 \text{ года (5,52 месяца)}. \quad (3)$$

**Выводы.** В работе рассмотрена возможность организации местного водоснабжения водооткачивающего комплекса посредством очистки шахтной воды до необходимого уровня качества для хозяйственно-бытовых потребностей предприятия, а именно на технологические нужды электролизной установки и нужды персонала. Для организации местного водоснабжения предлагается использование мембранной технологии очистки воды на базе установки обратного осмоса. Проведено сравнение стоимости затрат очищенной воды и существующей схемы подвоза воды автомобильным транспортом. Расчетный срок окупаемости системы AquaPro ARO-800G составит – 5,52 мес при капитальных затратах 175500,00 руб. и годовых эксплуатационных затратах 51403,84 при текущем уровне цен.

### *Литература*

1. Министерство угля и энергетики Донецкой Народной республики: официальный сайт. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://clck.ru/36yLnL/> (дата обращения: 20.12.2023). – Дата публикации 07.02.2023. – Текст: электронный.

2. Ярков, М. А. Современные направления эффективного использования шахтных сточных вод / М. А. Ярков, И. С. Зайцева // Россия молодая : Сборник материалов XII всероссийской, научно-практической конференции молодых ученых с международным участием, Кемерово, 21–24 апреля 2020 года. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2020. – С. 42006.1-42006.4. – EDN FWSGCA. – Текст: непосредственный.

3. Mendes, F. D. Selective sorption of nickel and cobalt from sulphate solutions using chelating resins / F. D. Mendes, A. H. Martins // International Journal of Mineral Processing. – 2004. – Vol. 74, No. 1-4. – P. 359-371. – DOI 10.1016/j.minpro.2004.04.003. – EDN LYKNQP. – Текст: непосредственный.

4. Baker, R. W. Membrane technology and applications / R. W. Baker. – 3rd ed. p. cm.. – California : John Wiley and Sons, Ltd, 2012. – 575 с. – ISBN 978-0-470-74372-0. – Текст: непосредственный.

5. Высоцкий, С. П. Технологии очистки воды для систем питьевого и промышленного водоснабжения / С. П. Высоцкий, А. В. Фаткулина // Вестник Донецкого университета. Сер. А: Естественные науки. – 2003. – Вып. 1. – С. 312-316. – Текст: непосредственный.

6. Литакватех: [сайт]. – URL: <https://clck.ru/37TEWw> (дата обращения: 25.12.2023). – Текст. Изобржение: электронный.

## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

**Сеvрюкова Светлана Валентиновна**

Брянский филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Российский  
экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
г. Брянск, Российская Федерация

***Аннотация:** Статья рассматривает вопросы экологического развития регионов с учетом федеральных проектов по защите окружающей среды и применению «зеленой» экономики и использованию энергетических ресурсов для безопасности развития.*

***Ключевые слова:** энергетическая безопасность, экологическая безопасность, трансформация региона, «зеленая» экономика, климатические изменения, экология.*

## ENVIRONMENTAL SAFETY OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF ECONOMIC TRANSFORMATION

**Sevryukova Svetlana**

Bryansk Branch of the Federal State Budget Educational Institution of Higher  
Education «Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov»  
Bryansk, Russian Federation

***Abstract:** The article examines the issues of environmental development of regions, taking into account federal projects on environmental protection and the use of «green» economy and the use of energy resources for development security.*

***Keywords:** energy security, environmental safety, transformation of the region, «green» economy, climate change, ecology.*

***Постановка проблемы.** Экологическая безопасность в системе общей безопасности занимает отдельную позицию, так как государство рассматривает альтернативные пути развития энергетических ресурсов и это становится важным для любого общества в современном мире. Трансформация экономических приоритетов в области применения и использования инструментов «зеленой» экологической системы развития получает толчок к развитию в 21 веке и это дает возможность исследовать не только уровень экологической безопасности регионов, но и искать новые способы получения ресурсов с учетом тенденций по уменьшению загрязнения окружающей среды.*

***Анализ исследований и публикаций.** Изучение проблем экологической безопасности проводят такие отечественные авторы, как Белик И. С., Бурков В. Н., Манохина Н. В., Демьяненко Н. В., Дмитриев В. Г., Зименкова Е. Н., Сергеева И. А., Фирсова О. А., Щепкин А. В. и другие.*

Вопросы, связанные с изучением новых технологий с элементами «зеленой» экономики, рассматриваются авторами: Акулинина Ф. В., Богомолов В. А., Захарова Т. В., Володько В. А., Мельник Л. Г. и другие.

**Цель исследования** – изучить направления трансформации регионального развития экономики в сторону перехода на экологическую безопасность в рамках реализации государственных проектов.

**Основные результаты исследования.** Процесс трансформации экономического развития регионов затрагивает многие сферы деятельности, но одной из важных составляющих является регулирование природных климатических изменений и связанных с этим глобальных направлений экологии и трансформации энергетического развития отрасли.

Климатическая повестка, связанная с применением новых технологий, способных сократить использование природного газа, нефти и других природных ископаемых, загрязняющих природную среду. Эти изменения так или иначе связаны с государственной политикой в области экологического изменения, трансформации энергетического применения природных ресурсов.

Процессы трансграничного регулирования добычи и использования углеводородов на национальном и региональном уровне играют важную роль и направлены на сокращение уровня энергетических ресурсов, способных загрязнять окружающую среду [2, с. 187].

Российская Федерация только находится в начале сложного пути понимания процессов применения климатического изменения от добычи углеводородов, их сжигания в промышленном потреблении и воздействия этих процессов на последствия изменения климатических зон других показателей экологической направленности.

Принятая Стратегия социально-экономического развития России до 2050 года показывает начальные перемены в области климатических экологических изменений, нацеленных на снижение выбросов парниковых газов, развитие энергетики на водороде, транспортных средств на электрической энергии взамен бензинового топлива. Адаптация и переход к новым видам технологий по использованию энергетических ресурсов направлены на изменение экологических основ и более безопасных видов энергии в целях воздействия на экологию национального и мирового уровня.

Все больше происходят процессы климатического изменения в окружающей среде, которые сказываются на социальной системе развития экономики регионов, а также на экологии страны в целом [1, с. 113].

С 2018 года в России был принят национальный проект «Экология», срок реализации которого до 2024 года и включает этот проект несколько направлений, среди которых Федеральный проект «Чистая страна», Федеральный проект «Чистый воздух», Федеральный проект «Сохранение лесов» и другие.

Всего в рамках национального проекта выделено 10 федеральных проектов, на которые выделено более 4 трлн рублей бюджетных средств. В большей степени средства бюджета направлены на реализацию проекта «Внедрение наилучших доступных технологий» – более 2427,3 млрд руб.,

проекта «Чистый воздух» – более 500 млрд руб., проект «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами» – более 296 млрд руб., проект «Чистая вода» – 245 млрд руб.

Качество по оценке эффективности развития регионов зависит от уровня цифровизации, уровня инвестиционной привлекательности, использования инноваций, но это связано с уровнем социального развития, демографической ситуации в регионе, оценкой бедности и других факторов [3, с. 97]. Экологические проекты являются достаточно затратными, и требует управления ее результатами и необходимо периодически оценивать показатели воздействия на экологию и окружающую среду с учетом эффективности в отдельных направлениях и регионах.

Региональные проекты также нацелены на создание условий для улучшения показателей климатических зон с учетом применения стратегического планирования развития экономики. Например, в отдельных регионах были созданы условия системы торговли квотами на выбросы CO<sub>2</sub>, рассмотрены вопросы по охране окружающей среды с учетом сокращения выбросов в окружающую среду (рис. 1).

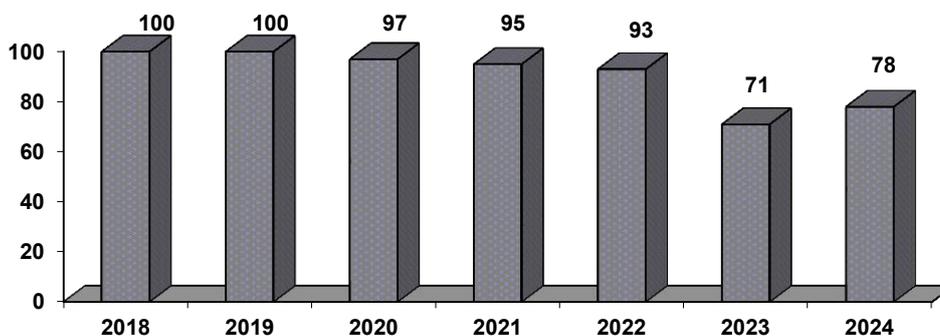


Рисунок 1 – Изменение совокупных выбросов газа и других отходов по федеральному проекту «Чистый воздух» за 2018–2024 гг., % [4]

Важными направлениями являются минимизация загрязняющих выбросов в окружающую среду, сохранение лесного массива, борьба с отходами и сокращение несанкционированных свалок и т. д.

Другими направлениями для государства являются вопросы поддержки «зеленой» продукции, экологической маркировки, привлечение «зеленого» финансирования. Оценивая показатели рейтингов по трансформации регионов и приближенности к уровню нового экологического развития можно выделить, что разные регионы имеют разный критерий риска и относятся к определенным параметрам ESG экономики.

Параметры ESG предполагают оценку элементов по следующим показателям «Environment, Social, Governance», но учитывая экспертную оценку данных показателей, каждый регион имеет свои данные по экологической оценке. Тема ESG проникла в российскую государственную политику, выражаясь в соответствующих регуляторных инициативах, а значит, отставание от повестки влечет за собой регуляторные риски.

В Брянской области ESG рейтингов показывает следующие данные за 2018 и 2021 года с учетом изменений и параметров развития (рис. 2).

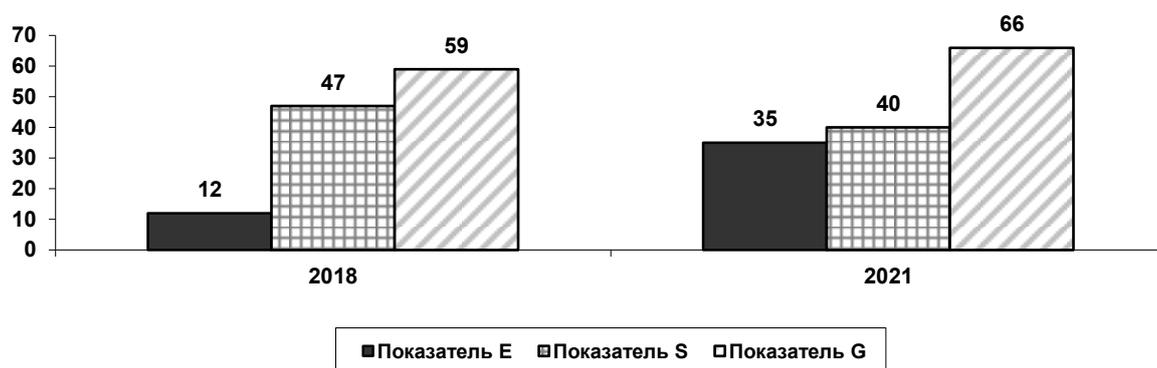


Рисунок 2 – Рейтинг Брянской области за 2018 г. и 2021 г. по показателям ESG [5]

Рейтинг показывает, что Брянская область по экологической составляющей опускается с 12 места в 2018 году на 35 место в 2021 году, по критерию социального аспекта Брянская область стала на 40 место по сравнению с 47 местом в 2018 году.

За последние годы Брянская область участвует в крупных проектах по реализации экологической политики региона. Проводится политика по улучшению состояния земельных ресурсов, водных запасов и качества атмосферного воздуха. В регионе ведется работа по выявлению несанкционированных свалок и рекультивации полигонов коммунальных отходов.

Региональное развитие и экологические изменения все больше влияют на внутреннюю политику каждого субъекта Российской Федерации. В связи с тем, что Брянская область пострадала от аварии на Чернобыльской АЭС, то проблематика экологической безопасности имеет прямое направление развития. Отдельные территории на данный момент недостаточно пригодны для жизни населения Брянской области, так как имеют радиационное загрязнение, поэтому необходимо вкладывать финансовые средства бюджета регионального или федерального уровня для приведения зон и отдельных территорий в безопасные площади для проживания российских граждан. Правительство Брянской области проводит ряд мер для улучшения экологической обстановки в регионе, но этого порой бывает недостаточно, потому что сами граждане должны принимать участие в проектах по благоустройству территорий и объектов социальной направленности.

Региональные власти Брянской области поддерживают направления трансформации экономики в области улучшения экологической ситуации и активно участвует в реализации программ по охране окружающей среды на федеральном уровне. В рамках этих программ проводятся мероприятия по очистке водных ресурсов, регулированию выбросов вредных веществ и повышению экологической осведомленности населения.

**Выводы.** Экологическая безопасность стала важным направлением

национальной безопасности российского общества, поэтому тенденции, появившиеся в рамках международного сотрудничества, формируют направления развития на национальном и региональном уровне.

Охрана окружающей среды в Брянской области является важным аспектом общественной и экономической деятельности. Власти области продолжают работать над совершенствованием мер по охране окружающей среды с целью создания экологически чистой и устойчивой области для жителей и будущих поколений. Региональная экономическая трансформация должна всегда выполняться последовательно и обеспечивать общие тенденции развития экономики государства в разных отраслях и направлениях деятельности.

### *Литература*

1. Дмитриев, С. Г. Экономические последствия глобального изменения климата / С. Г. Дмитриев // В сборнике: Экономика в условиях социально-технического развития мира, материалы II Международной научно-практической конференции по фундаментальным и прикладным проблемам современного социально-экономического и экономико-экологического развития. – 2017. – С. 111–117. – Текст : непосредственный.

2. Никонец, О. Е. Россия на пути перехода к низкоуглеродной экономике / О. Е. Никонец, Т. А. Мандрик // В сборнике: ESG-трансформация и устойчивое развитие: вызовы и возможности для экономики и бизнеса. Сборник материалов Международной научной конференции. – Москва, 2022. – С. 185–191. – Текст : непосредственный.

3. Севрюкова, С. В. Статистический анализ инновационных процессов экономического развития на региональном уровне / С. В. Севрюкова // В сборнике: Социально-экономическое развитие России и регионов в цифрах статистики. Материалы V международной научно-практической конференции. – В 2-х томах. – 2019. – С. 94–101. – Текст : непосредственный.

4. Паспорт национального проекта «Экология» (утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 № 16) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_316096/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_316096/) – Текст : электронный.

5. Сайт рейтинговой группы RAEX. Ежегодный ESG-рейтинг субъектов РФ (2018–2021 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://raex-rr.com/ESG/ESG\\_regions/ESG\\_rating\\_regions/2021/](https://raex-rr.com/ESG/ESG_regions/ESG_rating_regions/2021/). – Текст : электронный.

## ОЦЕНКА ТЕХНОГЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ВОЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА СОСТОЯНИЕ ВОЗДУШНОГО БАССЕЙНА

**Цибульняк Дмитрий Романович, Дариенко Оксана Леонидовна**  
Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье осуществлена попытка применения принципа экосистемного подхода для оценки ущерба воздушному бассейну в результате уничтожения военной техники. На основе предложенной методике было рассчитано поступление отдельных загрязняющих веществ в воздушный бассейн в ходе военных действий. Установлено, что максимальный ущерб был нанесен в результате выбросов диоксида углерода, минимальные – в результате выбросов оксидов серы и бенз(а)пирена.*

***Ключевые слова:** военная деятельность, военная техника, атмосферный воздух, загрязняющие вещества, ущерб, экосистемный подход, методика.*

## ASSESSMENT OF THE TECHNOGENIC IMPACT OF MILITARY ACTIVITIES ON THE STATE OF THE AIR BASIN

**Tsybulnyak Dmitry, Darienko Oksana**  
Automobile and Highway Institute  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk national technical university»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article attempts to apply the principle of the ecosystem approach to assess the damage to the air basin as a result of the destruction of military equipment. On the basis of the proposed methodology, the intake of individual pollutants into the air basin during military operations was calculated. It was found that the maximum damage was caused as a result of carbon dioxide emissions, the minimum – as a result of emissions of sulfur oxides and benz(a)pyrene.*

***Keywords:** military activity, military equipment, atmospheric air, pollutants, damage, ecosystem approach, methodology.*

***Постановка проблемы.** Состояние воздушного бассейна является одним из основных факторов, который оказывает воздействие на здоровье населения. Контроль качества атмосферного воздуха является одной из приоритетных задач природоохранной деятельности. Вследствие военных действий на территории Донбасса качество этого ценного природного ресурса значительно ухудшается.*

Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 г. № 63-ФЗ выделяет несколько типов преступлений, к которым, в том числе, относятся экологические преступления (ст. 246-262 УК РФ). Согласно Уголовному кодексу РФ, экологические преступления – это преступные деяния, совершенные в области охраны окружающей среды в нарушение ФЗ от 10.01.2002 г № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», следствием которого является уничтожение или истощение природных ресурсов. Такие преступления классифицируются по объектам, в том числе, выделяя преступления в сфере землепользования, охраны недр, атмосферного воздуха и т. д. [1].

Международное законодательство также свидетельствует о том, что преступления против окружающей среды являются частью военных преступлений. Подробный обзор международных Конвенций, деклараций и других документов по статусу влияния военных преступлений на состояние окружающей среды показал, что военное преступление против окружающей среды – это предусмотренное международным гуманитарным правом деяние, посягающее на окружающую среду и ее компоненты, рациональное использование и охрана которых обеспечивает жизнедеятельность человека, и заключается в непосредственном противоправном совершении нападения, когда известно, что такое нападение послужит причиной обширного, долгосрочного и серьезного ущерба, который является явно не пропорциональным по сравнению с конкретным и непосредственно ожидаемым общим военным преимуществом.

**Анализ исследований и публикаций.** Современной науке известно множество методик, позволяющих определить размеры ущерба окружающей среде. Такие методики на сегодняшний день разработаны для различных природных сред, в том числе и для атмосферного воздуха [2-5].

Указанные оценки учитывают только затраты на восстановление физических активов и инфраструктуры. При этом не учитывается стоимость загрязнения окружающей среда из-за разрушения и нефункционирования промышленных объектов, очистных сооружений и т. д., а также стоимость восстановления деградированных экосистем или компенсацию за их ухудшение.

**Цель исследования** – выполнить оценку воздействия военной деятельности на состояние воздушного бассейна, убытков, нанесенных атмосферному воздуху вследствие уничтожения различных видов боевой техники.

**Основные результаты исследования.** Одной из приоритетных задач, которые ставит перед собой правительство, Министерства природных ресурсов и экологии РФ, является определение вреда, который был причинен окружающей среде в результате военной деятельности.

Как уже отмечалось выше, существующие методики оценки размеров ущерба окружающей среде не позволяют увидеть объективной картины в условиях ведения боевых действий. С учетом этого интересным, по мнению авторов, является применение принципа экосистемного подхода для

оценки ущерба [1]. Так, в отношении экологической сферы ущерб можно оценивать по 3 показателям:

- 1) степень повреждения;
- 2) устойчивость к воздействию угроз;
- 3) уязвимость.

Повреждения и разрушения зависят от типа внешней угрозы и внутренней структуры объекта (системы), на которую действует внешняя угроза, а также от того, в отношении чего/кого проводится оценка. Устойчивость рассматривают, как способность противодействовать изменениям внешней среды, способность к самоорганизации, сохранению своей структуры и характера функционирования и возможность возврата к исходному состоянию. Уязвимость трактуют как вероятность увеличения убытков или разрушений под действием внешних факторов.

Предложенная методика оценки воздействия угроз, убытков, потерь основывается на классификации экосистем (биотопов). Авторами рассмотрено применение балльной оценки ущерба окружающей среде на примере урбоэкосистем. При этом в зависимости от типа урбоэкосистемы этот перечень можно менять, отдельные позиции (признаки) изымать или добавлять и производить расчеты по имеющимся убыткам. За исходную позицию принимали отсутствие нарушений, что обозначается баллом «0». Баллом «4» обозначена максимальная степень нарушений.

На рисунке 1 приведены результаты анализа уничтожения единиц боевой техники по видам и суммарным объемам выбросов от них.

Из рисунка 1 видно, что наибольшие значения относительно уничтожения техники отмечаются по таким видам как боевые бронированные машины (далее – ББМ), автомобильная техника, танки, артсистемы и беспилотные летательные аппараты (далее – БПЛА). Что касается объемов выбросов, то максимальные значения отмечаются при уничтожении танков, ББМ и артсистем. Следует отметить, что при значительном количестве уничтожения автомобильной техники объемы выбросы в воздушный бассейн довольно низкие.

Авторами были определены объемы выбросов отдельных загрязняющих веществ (далее – ЗВ) при уничтожении единицы определенного вида боевой техники. Полученные результаты по отдельным ЗВ существенно разнятся. Наибольшие показатели выбросов на 1 единицу техники, если просуммировать все ее виды, отмечаются для  $\text{CO}_2$  – более 100 т. Суммарные выбросы на 1 единицу по всем видам боевой техники для других ЗВ варьируются в пределах от  $9,06 \cdot 10^{-10}$  т для бенз(а)пирена до 0,19 т для СО.

Если рассматривать отдельные виды техники (рис. 2), то максимальное количество ЗВ поступает в воздушный бассейн при уничтожении цистерн с топливом и самолетов. Для подавляющего большинства других видов техники суммарные выбросы на порядок ниже. Минимальные показатели отмечаются при уничтожении автомобильной техники и БПЛА.

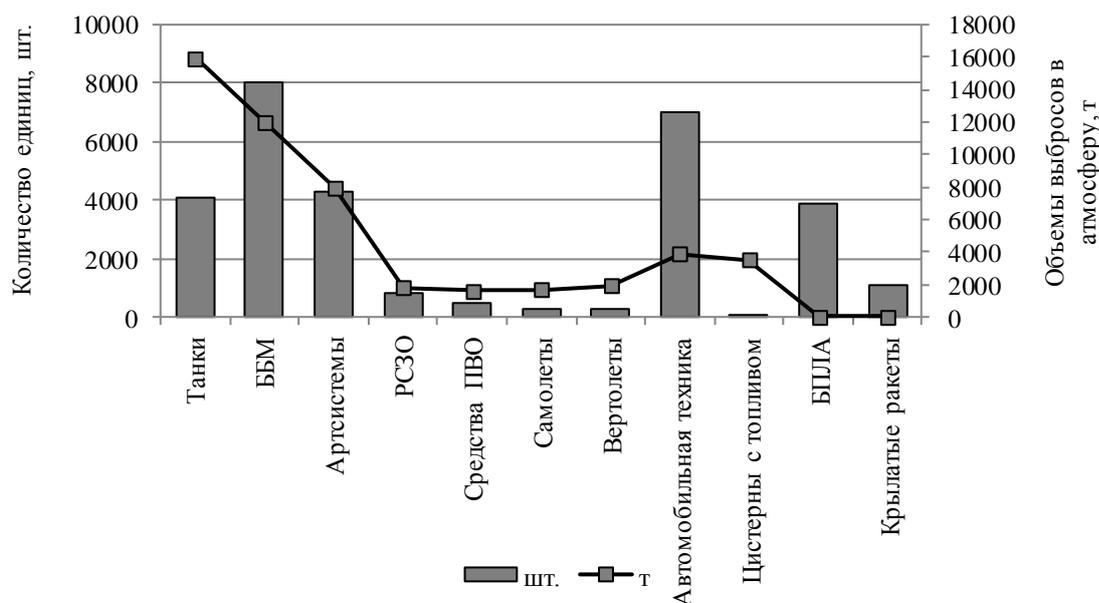


Рисунок 1 – Количество уничтоженной боевой техники и объемов выбросов загрязняющих веществ (по состоянию на октябрь 2023 г.)

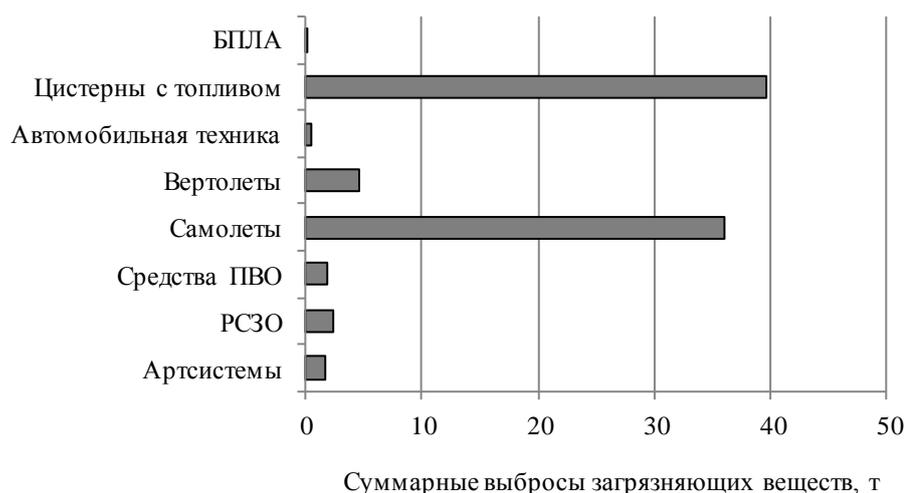


Рисунок 2 – Суммарные выбросы ЗВ по отдельным видам боевой техники

С учетом сведений о количестве единиц уничтоженной боевой техники по состоянию на октябрь 2023 г. авторами было рассчитано поступление отдельных ЗВ в воздушный бассейн в результате военных действий на территории Донбасса (табл. 1). Как видно, все вещества были распределены на 4 группы по объемам образования (от максимальных значений к минимальным): к I группе был отнесен  $\text{CO}_2$ , ко II группе –  $\text{NO}_x$ ,  $\text{CO}$ ,  $\text{HMLOC}$ , твердые частицы и  $\text{Zn}$ , к III группе –  $\text{NH}_3$ ,  $\text{Pb}$ ,  $\text{Cd}$ ,  $\text{Hg}$ ,  $\text{As}$ ,  $\text{Cr}$ ,  $\text{Cu}$  и  $\text{Ni}$ , к IV группе –  $\text{SO}_x$ ,  $\text{Se}$  и бенз(а)пирен.

Следующим этапом работы был расчет ущерба воздушному бассейну за поступление ЗВ в атмосферный воздух путем уничтожения боевой техники. В таблице 2 приведены ставки платы за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух согласно Постановлению Правительства РФ от 20.03.2023

№ 437 «О применении в 2023 году ставок платы за негативное воздействие на окружающую среду».

Таблица 1 – Суммарные объемы поступления ЗВ, образованных вследствие уничтожения боевой техники (по состоянию на октябрь 2023 г.)

Вещество	Объем поступления, т	Вещество	Объем поступления, т
NO <sub>x</sub>	22,92271	Hg	0,076955
NH <sub>3</sub>	0,04912	As	0,062219
SO <sub>x</sub>	0,00039	Cr	0,021285
CO <sub>2</sub>	56485,13	Cu	0,026197
CO	103,1522	Ni	0,622188
НМЛОС	29,47205	Se	0,007041
PM10 + PM2,5 (сажа)	42,57074	Zn	8,514148
Pb	0,080229	Бенз(а)пирен	4,94 · 10 <sup>-7</sup>
Cd	0,327467		

Таблица 2 – Ставки платы за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, руб.

Вещество	Ставка, руб.	Вещество	Ставка, руб.
NO <sub>x</sub>	118,75	Hg	23170
NH <sub>3</sub>	176,28	As	2315,97
SO <sub>x</sub>	57,66	Cr	4631,94
CO <sub>2</sub>	1,02	Cu	6951,35
CO	2,03	Ni	6951,35
НМЛОС	290,7	Se	207633,24
PM10 + PM2,5 (сажа)	19,18	Zn	1256,64
Pb	23170	Бенз(а)пирен	6950670,25
Cd	18744,3		

Размер ущерба, который был причинен атмосферному воздуху, определялся по формуле:

$$P_y = M_i^{выб} \cdot C_n \cdot K_{он} \cdot K_в \cdot K_{мн} \cdot K_{тн}, \quad (1)$$

где  $M_i^{выб}$  – масса неорганизованного выброса загрязняющего вещества или смеси веществ в атмосферный воздух во время действия военного положения, т;  $C_n$  – ставка платы за неорганизованные выбросы загрязняющих веществ или смеси веществ в атмосферный воздух, руб.;  $K_{он}$  – коэффициент класса опасности загрязняющих веществ или смеси веществ;  $K_в$  – коэффициент воздействия на окружающую среду в зависимости от продолжительности события;  $K_{мн}$  – коэффициент, зависящий от масштаба событий;  $K_{тн}$  – коэффициент, зависящий от характера происхождения события.

При этом с учетом отсутствия достоверной информации относительно длительности и масштаба событий, а также с учетом повреждений во время военных действий, были приняты следующие значения отдельных

коэффициентов:  $K_e = 3$  (в случае не определения продолжительности событий);  $K_{mn} = 1,2$  (в случае не определения или до 50 га);  $K_{mm} = 10$  (военное положение).

Результаты расчета размера ущерба воздушному бассейну вследствие уничтожения боевой техники приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Размер ущерба, причиненного неорганизованными выбросами ЗВ в атмосферный воздух вследствие уничтожения боевой техники, тыс. руб.

Вещество	Размер ущерба, тыс. руб.	Вещество	Размер ущерба, тыс. руб.
NO <sub>x</sub>	12746,79	Hg	3023,25
NH <sub>3</sub>	3,42	As	75,56
SO <sub>x</sub>	0,22	Cr	529,60
CO <sub>2</sub>	244015,74	Cu	31,82
CO	1440,68	Ni	18602,91
НМЛОС	617,50	Se	46,67
PM10 + PM2,5 (сажа)	891,85	Zn	1155,52
Pb	3151,90	Бенз(а)пирен	0,58
Cd	2402,12	Итого	288736,11

Как видно из приведенной таблицы, все вещества по размеру нанесенного ущерба были распределены на 5 групп. Максимальный ущерб был нанесен атмосферному воздуху в результате выбросов CO<sub>2</sub>, минимальный – в результате выбросов SO<sub>x</sub> и бенз(а)пирена. Также существенный вред воздуху был нанесен из-за поступления NO<sub>x</sub>, Pb, Cd, Hg и Ni.

Без учета выбросов CO<sub>2</sub>, для которого и объемы выбросов, и размеры ущерба являются максимальными, было проанализировано соотношение этих двух параметров по другим ЗВ. Так, при значительных выбросах CO размер ущерба является низким. В то же время при незначительных выбросах NO<sub>x</sub> и отдельных тяжелых металлов, в первую очередь Ni, полученные значения размеров ущерба являются высокими.

**Выводы.** В статье представлены результаты оценки ущерба, нанесенного воздушному бассейну, в результате военных действий на территории Донбасса. На основе полученных результатов можно сделать следующие выводы:

1. Анализ показателей уничтожения единиц боевой техники по видам и суммарных объемов выбросов от них (по состоянию на октябрь 2023 г.) показал, что наибольшие значения отмечаются по таким видам техники, как ББМ, автомобильная техника, танки, артсистемы и БПЛА. Максимальные объемы выбросов отмечаются при уничтожении танков, ББМ и артсистем. При этом при значительном количестве уничтожения автомобильной техники объемы выбросов в воздушный бассейн остаются достаточно низкими.

2. Определение объемов выбросов отдельных загрязняющих веществ при уничтожении единицы определенного вида боевой техники показало, что наибольшие показатели выбросов на 1 единицу отмечаются для CO<sub>2</sub> (более

100 т). Для других видов боевой техники показатели варьируются в пределах от  $9,06 \cdot 10^{-10}$  т для бенз(а)пирена до 0,19 т для СО.

3. Максимальное количество загрязняющих веществ поступает воздушный бассейн при уничтожении цистерн с топливом и самолетов. Минимальные показатели отмечаются при уничтожении автомобильной техники и БПЛА.

4. Рассчитано поступление отдельных видов загрязняющих веществ в воздушный бассейн в результате военных действий в Донбассе. Все загрязняющие вещества были распределены на 4 группы по объемам образования (от максимальных значений до минимальных). К I группе был отнесен  $\text{CO}_2$ , к II –  $\text{NO}_x$ , СО, НМЛОС, твердые частицы и Zn, к III –  $\text{NH}_3$ , Pb, Cd, Hg, As, Cr, Cu и Ni, к IV –  $\text{SO}_x$ , Se и бенз(а)пирен.

5. По размеру нанесенного ущерба загрязняющие вещества были распределены на 5 групп. Максимальные были нанесены в результате выбросов  $\text{CO}_2$ , минимальные – в результате выбросов  $\text{SO}_x$  и бенз(а)пирена. Также существенный ущерб воздуху был нанесен из-за поступления  $\text{NO}_x$ , Pb, Cd, Hg и Ni.

Полученные данные являются основой для разработки государственных и местных природоохранных программ, уточнения размеров ущерба с применением обновленных данных с целью взыскания компенсации за вред окружающей среде.

### *Литература*

1. Цибульняк, Д. Р. Оценка экологических рисков на объектах водоснабжения в ходе эскалации боевых действий / Д. Р. Цибульняк, О. Л. Дариенко, В. В. Мамаев // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты; материалы VIII Международной научно-практической конференции. – Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ», Донецк, 2023. – С. 195-201. – Текст : непосредственный.

2. Методическое пособие по расчету, нормированию и контролю выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух. – СПб. : НИИ Атмосфера МПР РФ, 2005. – 166 с. – Текст : непосредственный.

3. Методическое пособие по выполнению сводных расчетов загрязнения атмосферного воздуха выбросами промышленных предприятий и автотранспорта города (региона) и их применению при нормировании выбросов. – СПб, 1999. – 28 с. – Текст : непосредственный.

4. Игнатъев, А. В. Разработка методики комплексной оценки основных источников загрязнения и факторов, влияющих на состояние атмосферного воздуха населенных мест / А. В. Игнатъев, А. В. Чумаков, И. Э. Удо // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия : Естественные и технические науки. – 2020. – № 6. – С. 88–93. – Текст : непосредственный.

5. Медведева, О. Е. Методика стоимостной оценки ущерба, причиняемого загрязнением атмосферного воздуха / О. Е. Медведева, С. В. Соловьева // Вопросы оценки. – 2016. – № 4 (86). – С. 2–6. – Текст : непосредственный.

## К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ РИСКАМИ

**Чернега Александра Анатольевна, Евтушевский Антон Сергеевич,  
Руднева Елена Юрьевна**

Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Рассмотрены виды экологических опасностей, которые могут создавать объекты техносферы. Описаны задачи в области управления эколого-экономическими рисками на предприятии. Приведены способы минимизации экологических рисков.*

***Ключевые слова:** техносфера, окружающая среда, эколого-экономический риск, опасность, методы управления.*

## TO ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC RISK MANAGEMENT

**Chernega Alexandra, Evtushevsky Anton, Rudneva Elena**

Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The types of environmental hazards that technosphere objects can create are considered. The tasks in the field of environmental and economic risk management at the enterprise are described. Methods for minimizing environmental risks are given.*

***Key words:** technosphere, environment, environmental and economic risk, hazard, management methods.*

***Постановка проблемы.** В процессе социально-экономического развития все больший масштаб приобретает проявление противоречий между системой хозяйствования и состоянием окружающей природной среды. Эти противоречия включают в себя потенциальную экологическую опасность, что и вызывает необходимость и важность учета вероятности ее наступления определения экономического ущерба от ее реализации и формирования превентивных мер по достижению оптимального уровня эколого-экономических рисков.*

***Анализ исследований и публикаций.** Вопросам изучения сущности, подходов и особенностей управления экологическими рисками посвящено значительное количество работ отечественных и зарубежных ученых, в*

частности, этот вопрос исследовали В. А. Барановский, В. Бек, П. А. Ваганов, Г. И. Великоиваненко, В. В. Витлинский, М. В. Голованенко, А. Н. Русак, Н. В. Соловьева, А. В. Шегда, И. С. Шершова и другие. Однако учитывая сложность проблематики и ее недостаточную изученность, существует потребность в дальнейшей разработке этого научного направления.

**Основные результаты исследования.** Объекты техносферы способны создавать широкий спектр опасностей. В зависимости от масштабов проявления их можно условно распределить по следующим категориям:

1) объектовые опасности, произошедшие в пределах территории, имеющейся в законном пользовании предприятия, например, аварии, несчастные случаи;

2) приобъектовые опасности, источники которых – на территории предприятий, но негативные последствия проявления этих опасностей выходят за ее пределы, нанося вред не только интересам предприятия и его персонала, но и жизни, здоровью и имуществу третьих лиц, находящихся в непосредственной близости от предприятия.

Характерной особенностью вышеупомянутых категорий техногенных опасностей является то, что площадь, на которую они распространяются, не превышает или незначительно превышает территорию, занимаемую предприятием. В связи с этим убытки от таких опасностей относительно невелики, легко могут быть выражены в денежном эквиваленте и касаются исключительно самого бизнеса и пострадавших третьих лиц. Исследованием закономерностей проявления объектовых и приобъектовых угроз занимаются такие синтетические отрасли знания, как охрана труда, промышленная сохранность, гражданская оборона.

Экологические опасности представляют особую категорию опасностей, связанную с объектами техносферы. Характерной особенностью их проявления являются значительные объемы ущерба, которые не всегда возможно выразить в денежном эквиваленте, и длительное поражение значительных территорий ксенобиотиками, в результате чего нарушается гомеостаз экосистем, а часто они вообще разрушаются. Проявления экологических опасностей наносят долговременный вред не только интересам предприятия и третьих лиц, но и окружающей среде как среде обитания и деятельности человека и других живых организмов.

Экологические опасности могут быть результатом проявления двух разных групп рисков. Реализация первой группы рисков связана с негативным влиянием производственной деятельности объектов техносферы на живые организмы и среду их обитания в результате выбросов, сбросов, размещения отходов, ухудшения качества и истощения ресурсов и т. п. Эту группу рисков дальше будем называть экологическими рисками.

Реализация второй группы рисков происходит вследствие влияния различных факторов окружающей среды (землетрясения, наводнения, цунами и т. п.) на объекты техносферы. Это группа энвйронментальных рисков.

Одним из основных путей обеспечения экологической безопасности промышленности может быть внедрение предприятиями подходов к

управлению вышеуказанными группами рисков. Этот путь предполагает системную деятельность, направленную на устранение или полную минимизацию экологического и энвайронментального рисков. По своей сути процесс управления упомянутыми рисками заключается в идентификации ситуаций и/или сценариев, в ходе которых возможно повреждение или уничтожение имущества и ресурсов, принадлежащих или находящихся в пользовании предприятия или третьих лиц, а также негативное влияние на окружающую среду. Процесс управления предполагает осуществление мер, направленных на устранение факторов, способствующих реализации экологических и энвайронментальных рисков. Конечной целью этого процесса должно быть создание предпосылок по предотвращению и нейтрализации проявлений экологических опасностей и/или эффективной компенсации последствий их проявления.

Задача управления экологическими и энвайронментальными рисками состоит в минимизации прямого и косвенного ущерба, связанного с их реализацией на конкретном объекте техносферы и, в связи с этим, с обеспечением прибыльности бизнеса, а также с мотивацией, связанной с группой лиц на продолжение сотрудничества с ней и привлечение новых клиентов и контрагентов.

Менеджмент предприятия обязан проводить грамотную политику по управлению экологическими и энвайронментальными рисками методом их идентификации, анализа источников их генерирования, разработки и оценки путей их модификации с целью приведения к нормативному уровню. В процессе управления рисками менеджмент предприятия должен взаимодействовать и консультироваться с заинтересованными сторонами, осуществлять мониторинг существующих и выявление новых рисков, контролировать полноту их модификации, что в дальнейшем поможет избежать возможных экологических опасностей. Для обеспечения максимальной эффективности процесса управления экологическими и энвайронментальными рисками эта деятельность должна проводиться в соответствии с рядом основополагающих принципов, в частности таких, как:

1) обеспечение роста/поддержания благосостояния социума и отдельного человека, что можно оценить по таким показателям, как состояние здоровья и безопасности населения, соблюдение предприятиями установленных требований к уровню их безопасности, защита окружающей среды и т. п.;

2) управление рисками должно быть неотъемлемой составляющей общеорганизационных процессов, динамической, системной, непрерывной деятельностью, учитывающей изменения во внутренней и внешней средах предприятия, способствует действенности и последовательности в достижении его целей во всех областях деятельности;

3) учет специфики конкретного предприятия (в том числе и контингента его работников), а также состояния внутренней и внешней среды и природы присущих предприятию рисков;

4) учет природы и источников рисков, связанных с деятельностью предприятия;

5) предоставление максимально возможного объема как можно более точной информации, полученной из разных источников, лицам, принимающим решения в сфере управления рисками, для определения необходимых действий в сфере управления рисками в каждый отдельный момент времени и на перспективу;

6) учет возможной неполноты, неточности используемых для управления рисками данных или моделей;

7) управление рисками на предприятии должно осуществляться прозрачно, с учетом мнений и предложений всех заинтересованных сторон.

Субъекты промышленной деятельности в зависимости от уровней управления могут выступать либо объектами, либо субъектами управления экологическими рисками. Обобщенно выделяют три уровня управления: государственный, региональный и уровень отдельного субъекта (предприятия).

В зависимости от результатов оценки и уровня обобщения определяют конкретные управленческие действия, направленные на уменьшение общего уровня риска путем: устранения ситуации риска; отказ от риска; предупреждение рискованной ситуации; действия в условиях риска, предусматривающие принятие риска, его уменьшение или минимизацию, компенсацию риска.

Методы организационно-экономического управления экологическими рисками можно применять на трех уровнях – государственном, региональном и уровне предприятия. Методы государственного уровня формируют общие основы управления, задают «поле игры», поскольку они не только влияют на все без исключения субъекты производственного процесса, но и формируют общественное мнение, от их комбинаций зависит общая концептуальная система влияния, успех природоохранной деятельности в стране в целом.

Эти методы должны учитывать рисковую составляющую возможного экодеструктивного воздействия проявлений ситуаций экологического риска, выраженных в стоимостном выражении. Выбор конкретных методов зависит от величины риска, но их действие должно быть направлено на предотвращение, уменьшение или компенсацию рисков. Условно их делят на административно-правовые, экономические и социально-психологические.

Каждый регион России имеет свои особые характеристики окружающей среды и зависимые от них условия ведения хозяйства, поэтому успех природоохранной деятельности и качество состояния биосферы в регионе зависят от системы управленческих методов, применяемой федеральными органами власти.

На уровне отдельного предприятия система методов управления экологическими рисками имеет другой структурный вид. Если методы управления государственного уровня задают «правовое и административное поле игры», методы регионального уровня определяют основные направления для региональных производителей, то на уровне предприятия главная задача – минимизация экологических рисков.

Основные способы минимизации рисков на уровне предприятия с помощью управленческих методов показаны на рис. 1.



Рисунок 1.3 – Способы минимизации экологических рисков

Для того чтобы эти методы работали, необходимо сформировать критериальную базу, которая позволила бы в зависимости от уровня возможных потерь идентифицировать уровни экологического риска на государственном, региональном уровнях или на уровне отдельного предприятия.

**Выводы.** Повышение интереса общества к глобальным экологическим проблемам обусловило изменение роли, принципов и задач природоохранной деятельности, вызвало появление новых и развитие существующих подходов и методов эколого-экономического управления. Исследование этого процесса в нашей стране показало, что значительно усилилось внимание к проблемам внедрения и использования эффективных с практической точки зрения эколого-экономических инструментов, способных влиять на процессы экологизации производства и приносить определенные положительные эффекты, среди которых особое место занимают методы регулирования эколого-экономических рисков.

### *Литература*

1. Экологический менеджмент и аудит : учебник и практикум / И. С. Масленникова, Л. М. Кузнецов и др. – Высшее образование. – 2-е изд. – Москва, 2023. – 320 с. – Текст : непосредственный.

2. Экономико-экологический рейтинг в системе управления предприятием: монография / А. А. Садеков, О. Б. Балакай, А. В. Половян, А. В. Родионов. – Донецк : ДонНУЭТ, 2008. – 173 с. – Текст : непосредственный.

3. Грибановская, С. В. Эколого-экономические риски предприятия природопользования : учебное пособие / С. В. Грибановская, А. А. Курочкина, А. Ю. Панова. – Санкт-Петербург : РГГМУ 2021. – 250 с. – Текст : непосредственный.

## АКТУАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ НАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

**Чернега Александра Анатольевна, Молочко Марина Александровна,  
Трубчанин Владимир Викторович, Руднева Елена Юрьевна**  
Автомобильно-дорожный институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Рассмотрена система «цель-задачи-показатели», разработанная в рамках национальной стратегии устойчивого развития Российской Федерации по экологическому вектору. Обоснованы ключевые факторы устойчивого развития экономики России, актуальные в условиях санкционных ограничений.*

***Ключевые слова:** устойчивое развитие, цели устойчивого развития, санкционное давление, окружающая среда.*

## UPDATING THE OBJECTIVES OF THE NATIONAL STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT TAKING INTO ACCOUNT MODERN CHALLENGES

**Chernega Alexandra, Molochko Marina, Trubchanin Vladimir, Rudneva Elena**  
Automobile and Highway Institute of the  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk National Technical University»  
in Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The system «goal-objectives-indicators», developed within the framework of the national strategy for sustainable development of the Russian Federation on the environmental vector, was considered. The key factors of sustainable development of the Russian economy, relevant under the conditions of sanctions restrictions, are justified.*

***Key words:** sustainable development, sustainable development goals, sanctions pressure, environment.*

**Постановка проблемы.** На протяжении развития экономической теории и практики хозяйствования производственная деятельность человека значительно нарушала и продолжает нарушать законы природы. Создав в результате технического прогресса иллюзию независимости от природы и одновременно оставаясь ее частью, человек стремится удовлетворять неограниченные потребности в условиях стремительного истощения природных ресурсов, забывая, что первоисточником существования жизни и

производственной деятельности является именно природа. Игнорирование этого основополагающего постулата является одним из существенных недостатков экономической теории и хозяйственной практики. С появлением концепции устойчивого развития мировая экономика (а, как следствие, и национальная) наполнилась новым – экологическим – содержанием. Вместе с тем, проблемы в системе «человек – природа» продолжают нарастать.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы устойчивого развития нашли отражение в исследованиях зарубежных и отечественных ученых и практиков. Среди них можно назвать следующих авторов: Л. Абалкин, Ю. Алексеев, Ф. Балкизова, А. Гапоненко, Г. Дейли, Д. Леус, Л. Мельник, Г. Микрюков, А. Пешков, Дж. Рандел, Дж. Стиглиц, Т. Тавкешева, Д. Туркотт, М. Хвесик, В. Шевлоков, Р. Шниппер и др.

**Основные результаты исследования.** Одна из первых Конференций Организации Объединенных Наций по окружающей среде, которая ознаменовала привлечение правительств стран к решению экологических проблем, сдерживающих социально-экономическое развитие, была проведена в Стокгольме в 1972 г. С этого момента начала развиваться экологическая политика и дипломатия, природоохранное право, появились новые институты государственного управления – министерства и ведомства по окружающей среде и природопользованию. Впервые понятие «экоразвитие» было сформулировано Морисом Стронгом – Генеральным секретарем ООН. Экоразвитие сопровождается ростом благосостояния общества и одновременно не ухудшает окружающую среду и ареал популяций.

На конференции 1972 г. была задекларирована необходимость перехода на принципиально новую стратегию общественного развития, в основу которой положена концепция устойчивого (гармоничного) развития. Как известно, она основывается на трех основных тезисах:

1) люди должны иметь право на полноценную (экономический аспект), здоровую жизнь (социальный аспект) в гармонии с природой (экологический аспект);

2) рациональное природопользование и охрана окружающей среды должны стать неотъемлемой компонентой процесса развития и не могут рассматриваться в отрыве от него;

3) необходимо в равной и справедливой степени обеспечить удовлетворение потребностей в развитии и сохранении окружающей среды как всех членов нынешнего поколения, так и будущих поколений.

К факторам, способным обеспечить устойчивое развитие, относятся:

– экологический, определяющий критерии и границы восстановления экологических систем;

– экономический, формирующий экономическую систему, согласованную с экологическим фактором;

– социальный, декларирующий высокий уровень жизни в условиях экологического благополучия.

В 1992 г. состоялась конференция ООН «Рио-92», на которой были сформулированы основные принципы устойчивого развития и согласованы

рекомендации для правительств стран мира по формированию национальных стратегий, включая разработку соответствующей нормативно-правовой базы.

Россия активно включилась в процесс, направленный на реализацию задекларированных принципов устойчивого развития. Был принят Указ Президента РФ от 04.02.1994 № 236 «О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития», позже разработана Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию, утвержденная Указом Президента Российской Федерации № 440 от 1 апреля 1996 г.

Императив устойчивости становится базовой предпосылкой институционального регулирования системы социальной безопасности государства.

25 сентября 2015 г. государствами-членами ООН была принята Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., в которой сформулированы 17 целей (ЦУР), направленных на ликвидацию бедности, сохранение природных и климатических ресурсов, обеспечение благополучия людей [1]. Достижение каждой из 17 целей предполагает реализацию соответствующих задач и оценивается определенным перечнем показателей. Российская Федерация, действуя согласно резолюции Генассамблеи ООН A/RES/71/313 от 06.07.2017 г., утвердила национальную систему показателей ЦУР, оценивающих 179 задач (по состоянию на 03.10.2023 г.) [2].

К примеру, цель «Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства» детализируется до трех задач и оценивается рядом показателей (рис. 1, табл. 1).

Представленные в табл. 1 статистические данные по Российской Федерации публикуются без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Запорожской и Херсонской областям.

Перечень показателей ЦУР РФ разработан с учетом национальных особенностей и задач, которые определены в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», стратегических документах Правительства РФ, а также национальных и федеральных проектах. Национальные программы, разрабатываемые в русле повестки устойчивого развития, направлены в большей степени на решение социальных вопросов и поддержку населения.

Сегодня для России в условиях санкций стоит вопрос актуальности следования вектору устойчивого развития в трактовке Запада. Однако если говорить об устойчивом развитии в широком смысле, то сам вопрос остается актуальным и требует системного решения социо-экономических задач с учетом экологической составляющей. Важно обеспечить экономическое развитие страны на условиях сохранения ресурсов биосферы прежде всего для собственных граждан.

Таблица 1 – Показатели, оценивающие достижение ЦУР «Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства»

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
Потребление топливно-энергетических ресурсов на одного занятого в экономике страны, тонн условного топлива	13,2	13,2	12,8	13,1	данные отсутствуют
Доля направленных на утилизацию отходов, выделенных в результате раздельного накопления и обработки (сортировки) твердых коммунальных отходов, в общей массе образованных твердых коммунальных отходов, %	данные отсутствуют			11,6	11,9
Доля твердых коммунальных отходов, направленных на обработку (сортировку), в общей массе образованных твердых коммунальных отходов, %	данные отсутствуют			43,3	49,9
Доля утилизированных и обезвреженных отходов производства и потребления в общем объеме образовавшихся отходов производства и потребления, %	52,6	50,1	49,3	46,6	45,7
Количество объектов эколого-просветительской деятельности и познавательного туризма в государственных природных заповедниках и национальных парках:					
музеи	137	129	135	143	146
визит-центры	302	291	290	291	284
экотропы и маршруты	1436	1497	1520	1566	1484
Виды экотроп и маршрутов в государственных природных заповедниках и национальных парках:					
водные	140	180	176	195	195
конные	79	77	70	86	63
пешие	921	925	939	978	939
прочие	296	315	335	307	287
Количество посетителей объектов эколого-просветительской деятельности и познавательного туризма в государственных природных заповедниках и национальных парках:					
музеи	774220	826158	660495	811285	958486
визит-центры	1797239	2129888	1061819	1302911	1495603
экотропы и маршруты	3814970	5401236	4695325	7706488	10970886

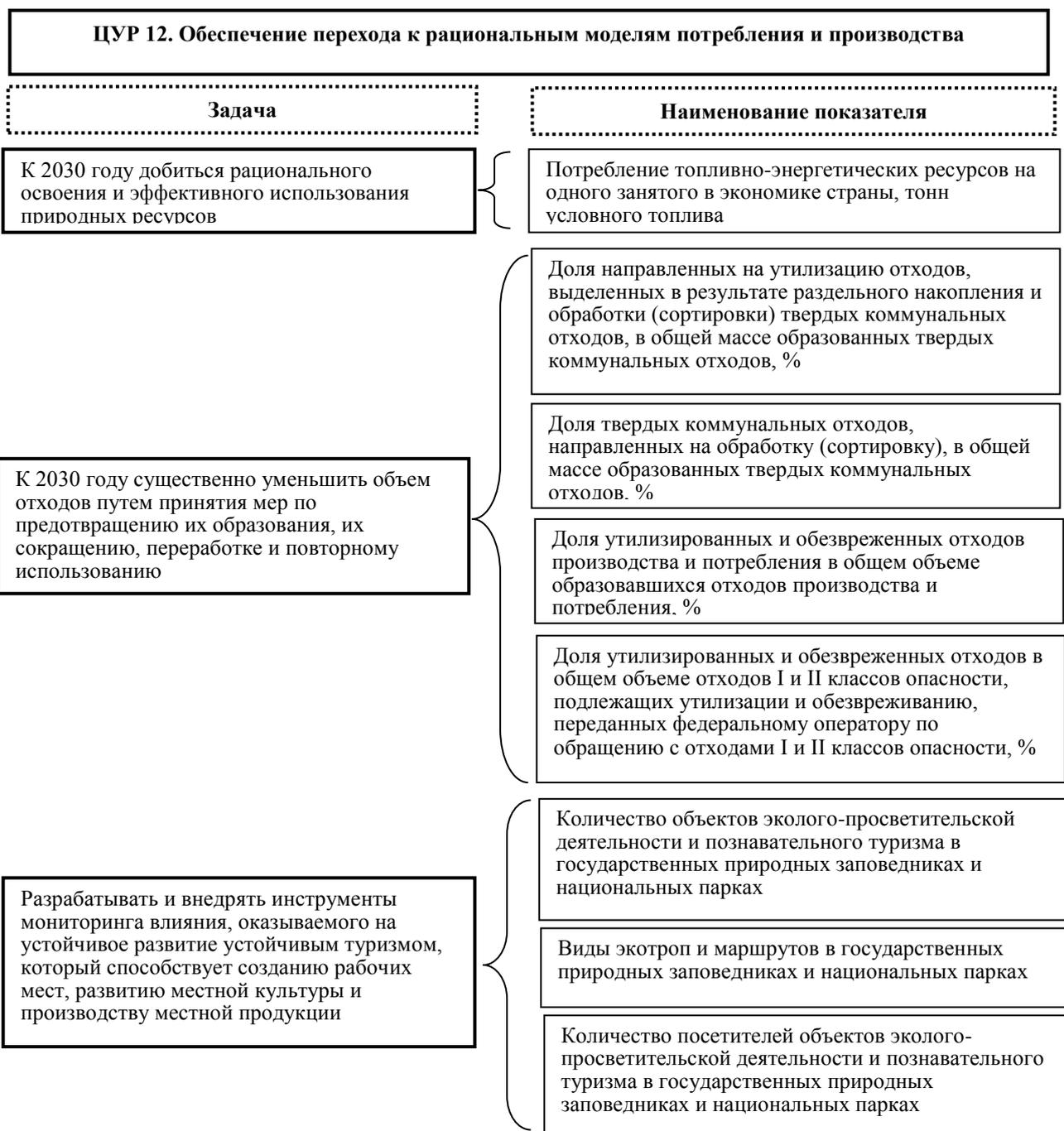


Рисунок 1 – Фрагмент перечня национальных показателей ЦУР

А. Пешков, Г. Микрюков отмечают ряд ключевых направлений устойчивого развития экономики России в условиях санкционного давления Запада (рис. 2) [3].

## Ключевые факторы устойчивого развития экономики РФ, актуальные в условиях санкционных ограничений

восстановление разорванных цепочек поставок экспортируемых и импортируемых товаров и услуг

получение технологий и техники, необходимых для нормального функционирования и развития экономики РФ

проведение сертификации товаров, признаваемой на международном уровне собственными системами и средствами, независимыми от санкционного давления и иных рестрикций

развитие внутреннего рынка, создание условий для замещения импорта отечественной продукцией, освоение производств новых видов продукции

многоцелевое и неистощительное использование собственных ресурсов, в т. ч. максимально полный возврат отходов в цикл производства

развитие цифровых технологий и искусственного интеллекта

формирование и развитие кадрового ресурса, способного реализовать стратегические цели

Рисунок 2 – Факторы устойчивого развития экономики Российской Федерации

**Выводы.** В настоящее время актуальным остается вопрос следования принципам устойчивого развития, как парадигмы, объединяющей экономическую, социальную и экологическую составляющую. Концепция устойчивого развития способна стать основой для преодоления диссонанса и кризисных явлений в Российской Федерации, владеющей огромным запасом разнообразных ресурсов, как природных, так и материальных. При этом понятной становится необходимость определения стратегических целей и перспективных направлений, а также пересмотра задач устойчивого развития России в турбулентной глобальной среде на основе анализа и оценки современных вызовов и угроз.

### Литература

1. Повестка дня в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>

2. О Целях устойчивого развития. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <https://rosstat.gov.ru/sdg>. – Текст : непосредственный.

3. Пешков, А. Задачи устойчивого развития для России в условиях экономической турбулентности остаются актуальными / А. Пешков, Г. Микрюков // Российская газета. Спецвыпуск: Устойчивое развитие № 235(8883). 18.10.2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://rg.ru/2022/10/18/nejtralizovat-davlenie.html>. – Текст : электронный.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Ялунер Алина Феликсовна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Донецкий государственный университет»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности воздействия цифровой трансформации на устойчивое развитие предприятия. Проанализированы основные преимущества внедрения инструментов цифровой трансформации в производственный процесс субъектов хозяйствования. Исследован потенциал использования цифровых технологий в промышленном производстве для реализации целей устойчивого развития.*

***Ключевые слова:** цифровые технологии, цифровая трансформация, устойчивое развитие, предприятие, инструментарий, цифровизация.*

## DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

**Yaluner Alina**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Donetsk State University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article examines the features of the impact of digital transformation on the sustainable development of an enterprise. The main advantages of introducing digital transformation tools into the production process of business entities are analyzed. The potential of using digital technologies in industrial production to achieve sustainable development goals has been explored.*

***Keywords:** digital technologies, digital transformation, sustainable development, enterprise, tools, digitalization.*

**Постановка проблемы.** Гармонизация взаимодействия хозяйствующих субъектов и окружающей природной среды является приоритетным направлением в современных условиях. Возрастающий уровень антропогенной нагрузки является результатом систематической деятельности промышленного производства. В результате промышленного производства происходит разрушение естественной среды обитания человека, деградация природной среды, изменение климата. С целью нивелирования вышеперечисленных проблем хозяйствующим субъектам необходимо изменять вектор своего развития и осуществлять переход на путь устойчивого развития.

Для реализации принципов и целей устойчивого развития на современном этапе научно-технического прогресса эффективным инструментом является использование цифровых технологий. Цифровизация

деятельности хозяйствующих субъектов обеспечивает автоматизацию, роботизацию производственных процессов, что в свою очередь способствует снижению издержек производства, минимизации экологических рисков, сокращению количества отходов производства, рациональному использованию природных ресурсов и снижению уровня антропогенной нагрузки на окружающую природную среду.

*Анализ исследований и публикаций.* Особенности реализации целей устойчивого развития в условиях цифровой трансформации посвящены работы таких ученых, как: Е. В. Викторова, Д. А. Горулев, Е. К. Карпунина, Ю. А. Маленков, М. В. Шугуров и др.

Несмотря на имеющиеся научные разработки, посвященные вопросам устойчивого развития, вопросы воздействия цифровой трансформации на устойчивое развитие предприятия являются недостаточно изученными.

*Целью исследования* является оценка возможностей достижения устойчивого развития предприятия на основе цифровой трансформации.

*Основные результаты исследования.* Устойчивое развитие является приоритетным направлением регионального развития. Реализация целей устойчивого развития стало ключевой парадигмой и основополагающим вектором деятельности национальных правительств, гражданского общества и бизнеса. Устойчивое развитие представляет собой процесс обеспечения сбалансированного функционирования экономической, экологической, социальной составляющих для гармонизации взаимоотношений между обществом и окружающей природной средой при условии сохранения ограниченных природных ресурсов для нынешнего и будущего поколений людей, а также поддержания заданной траектории развития регионов.

Для обеспечения устойчивости необходимо, чтобы страны в индивидуальном порядке разрабатывали стратегии, программы устойчивого развития, которые будут учитывать мероприятия по сохранению экологического равновесия и гармонизации взаимоотношений общества с окружающей природной средой. В поддержании устойчивой траектории развития государств особое внимание отведено хозяйствующим субъектам.

С целью достижения комплексного регионального развития, основанного на сбалансированности экономической, экологической и социальной составляющих, необходимо деятельность хозяйствующих субъектов переводить на устойчивую модель развития. Формирование на предприятиях устойчивой модели развития будет способствовать обеспечению сбалансированного роста экономических показателей, с учетом минимизации ущерба здоровью населения и негативного воздействия на состояние окружающей природной среды. В основе такой модели хозяйствующих субъектов лежит реализация целей устойчивого развития, разработанных ООН.

Для комплексной реализации целей устойчивого развития хозяйствующим субъектом необходимо использовать инструментарий, который способствует, с одной стороны, оптимизации производственных процессов и улучшению экономических показателей, а с другой стороны – минимизации антропогенной нагрузки, сохранению здоровья общества и охране

окружающей природной среды. С учетом трансформационных преобразований в обществе и научно-технического прогресса эффективным инструментарием для обеспечения устойчивого развития предприятий является использование цифровых технологий, представленных совокупностью методов, приемов, инструментов, в основе которых лежит использование компьютерных систем и цифровых данных. Цифровые технологии позволяют собирать, обрабатывать, анализировать и хранить большие массивы данных используя электронные устройства и программное обеспечение.

К основным видам цифровых технологий относятся: роботы, робототехника, искусственный интеллект, IoT-технологии, интеллектуальные датчики, блокчейн, цифровые двойники, виртуальная и дополнительная реальность. Внедрение в деятельность хозяйствующих субъектов вышеперечисленных технологий приводит к цифровой трансформации деятельности хозяйствующих субъектов.

Цифровая трансформация связана со структурными изменениями и преобразованиями деятельности предприятия. Результатом цифровой трансформации предприятий является:

- ускорение технологических процессов;
- сокращение доли брака производства;
- контроль безопасности сотрудников;
- оценка рисков;
- принятие обоснованных и эффективных управленческих решений;
- планирование управления бизнес-процессами;
- рациональное использование ресурсов;
- снижение антропогенной нагрузки на окружающую природную среду;
- повышение энергоэффективности;
- поддержание экологического равновесия;
- сохранение окружающей природной среды.

Перспективы использования цифровых технологий в промышленном производстве представлены на рис. 1.

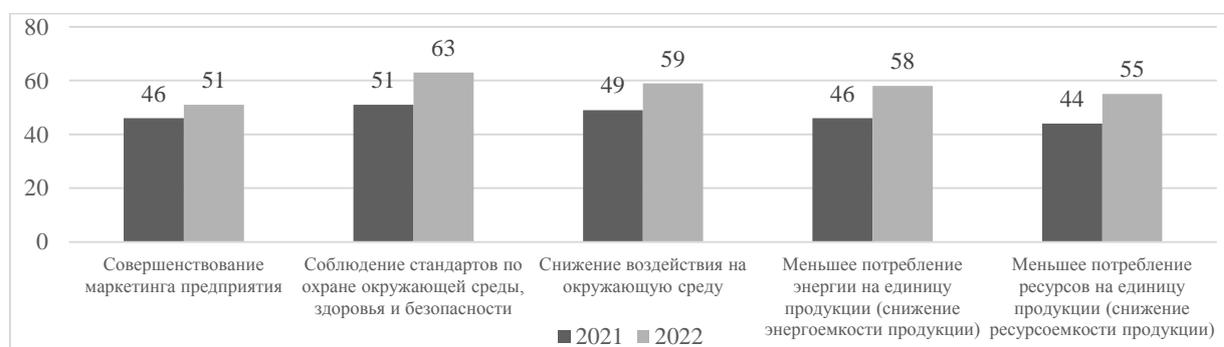


Рисунок 1 – Преимущества внедрения цифровых технологий и организационных практик в области экологизации на промышленных предприятиях в 2021–2022 гг. (в процентах от общего числа организаций) [1, 2]

В 2022 г. по сравнению с 2021 г. увеличилось количество промышленных

предприятий, которые получают выгоду от использования цифровых технологий. Лидирующим направлением является соблюдение стандартов по охране окружающей природной среды, здоровья и безопасности. В рамках данного направления предприятия извлекали наибольшую выгоду от внедрения цифровых технологий. К числу приоритетных направлений положительного эффекта от использования технологий относятся снижение воздействия на окружающую природную среду и энергоёмкости продукции.

Использование цифровых технологий является мощным катализатором для решения существующих экологических проблем, минимизации экологических рисков и снижения антропогенной нагрузки. Цифровизация промышленного производства позволяет оптимизировать деятельность хозяйствующих субъектов и открывает перспективы для:

- эффективного использования водных ресурсов;
- рационального использования природных ресурсов;
- сокращения и утилизации отходов производства;
- создания чистой и безопасной энергии;
- замедления процесса изменения климата;
- контроля экологической обстановки;
- автоматизации сбора, обработки и хранения информации для удаленного мониторинга окружающей природной среды;
- предвидения экологических катастроф;
- минимизации экологических рисков.

На рис. 2 представлено распределение предприятий Российской Федерации по направлениям использования цифровых технологий для повышения экологической и ресурсной эффективности.

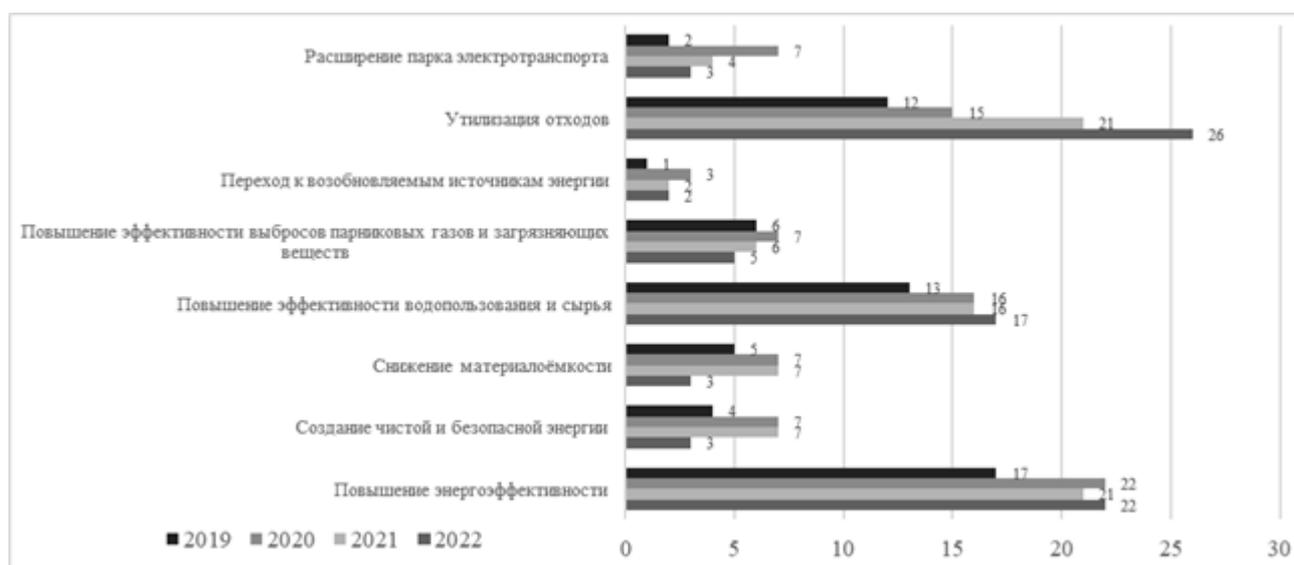


Рисунок 2 – Распределение предприятий по направлениям использования цифровых технологий для повышения экологической и ресурсной эффективности в период 2019–2022 гг. (в процентах от общего числа организаций) [1, 2]

За анализируемый период предприятия получали большую выгоду от

использования цифровых технологий в таких направлениях, как утилизация отходов, повышение эффективности водопользования и сырья, повышение энергоэффективности.

Применение цифровых технологий в промышленном производстве способствует решению экологических проблем и реализации целей устойчивого развития. В таблице 1 представлены цели устойчивого развития, которые можно достичь на основе применения цифровых технологий в промышленном производстве.

Таблица 1 – Достижение целей устойчивого развития на основе использования цифровых технологий в промышленном производстве

Цель устойчивого развития	Цифровая технология	Эффект
Цель 6. Чистая вода и санитария	1. Информационно-коммуникационные технологии. 2. Цифровой водоканал. 3. Умные системы мониторинга	1. «Умное» водопользование. 2. Отслеживание качества воды в реальном времени. 3. Возможность быстрого реагирования при наличии отклонений и корректирования работы системы при необходимости. 4. Управление потоками воды
Цель 7. Источник недорогой и чистой энергии	1. Умные счетчики энергопотребления. 2. Управление конечным потреблением. 3. Инфраструктура электротранспорта. 4. Возобновляемая генерация. 5. Искусственный интеллект	1. Повышение энергоэффективности устройств. 2. Сокращение глобальных выбросов. 3. Прогнозирование спроса
Цель 8. Достойная работа и экономический рост	Информационно-коммуникационные технологии	1. Создание новых рабочих мест. 2. Обеспечение устойчивой работы
Цель 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура	1. Smart-технологии. 2. Искусственный интеллект. 3. Интернет вещи. 4. Интеллектуальные платформы. 5. Виртуальная реальность	1. Экономический рост. 2. Формирование новых рабочих мест. 3. Рост уровня жизни. 4. Снижение нагрузки на окружающую среду
Цель 12. Ответственное потребление и производство	1. Роботы, робототехника. 2. Интернет вещи. 3. Интеллектуальные платформы. 4. Виртуальная реальность. 5. Информационно-коммуникационные технологии	1. Оптимизация процесса повторного использования ресурсов. 2. Снижение отходов производства. 3. Рациональное использование ресурсов
Цель 13. Борьба с изменением климата	1. Использование дронов, ручных инфракрасных камер. 2. Технология рекуперации отработанного тепла 3. Автоматические комплексы закрытого типа. 4. Датчики пульса	1. Измерение количества выбросов углекислого газа в атмосферу. 2. Обнаружение утечек выбросов загрязняющих веществ в атмосферу. 3. Непрерывный контроль всех объектов предприятия и предвидение возможных аварийных ситуаций. 4. Передача сигналов SOS в случае возникновения чрезвычайной ситуации. 5. Уменьшение количества парниковых газов, вырабатываемых котлами предприятия

Цифровые технологии в производственном процессе предприятия являются мощным катализатором устойчивого развития предприятия. Внедрение в производственный процесс предприятия цифровых технологий обеспечивает сбалансированное развитие экономической, экологической и социальной составляющих. Достижение консенсуса во взаимодействии трех главных компонентов деятельности предприятия на основе использования инструментов цифровой трансформации обеспечивает реализацию целей и принципов устойчивого развития.

**Выводы.** Инструментарий цифровой трансформации позволят осуществлять производственный процесс по непрерывным технологическим схемам с условно замкнутыми материальными и энергетическими потоками. Наличие таких систем способствует росту экономических показателей деятельности, производительности, снижению антропогенной нагрузки на окружающую природную среду и улучшению качества жизни нынешнего и будущего поколений людей, что обеспечивается достижением целей устойчивого развития предприятия.

### *Литература*

1. Лола, И. С. «Зеленые» технологии в промышленности: тренды greentech-направлений в 2021-2022 гг. / И. С. Лола, М. Б. Бакеев. – М. : НИУ ВШЭ, 2022. – 19 с. – Текст : непосредственный.

2. Лола, И. С. «Зеленые» технологии в промышленности: тренды greentech-направлений в 2022-2023 гг. / И. С. Лола, М. Б. Бакеев – М. : НИУ ВШЭ, 2023. – 18 с. – Текст : непосредственный.

3. Карпунина, Е. К. Парадигма устойчивого развития в цифровой экономике / Е. К. Карпунина // Россия тенденции и перспективы развития – 2020. – С. 127–132. – Текст : непосредственный.

4. Шугуров, М. В. Перспективы международного научно-технического сотрудничества и передачи технологий в повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года / М. В. Шугуров // Вестник Саратовской государственной юридической академии – 2017. – № 5 (118). – С. 42–55. – Текст : непосредственный.

Материалы IX Международной  
научно-практической конференции

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
Часть 2

г. Горловка  
29 марта 2024 г

Ответственные редакторы:

**Мельникова** Елена Павловна  
**Руднева** Елена Юрьевна  
**Дариенко** Оксана Леонидовна

Печатается в авторской редакции

Компьютерная верстка,  
техническое редактирование: *М. А. Панченко*

Подписано к печати 29.03.2024 г. Формат 60×84/16. Бумага офисная.  
Гарнитура «Times New». Печать – лазерная. Уч.-изд. л. 14,3. Усл. печ. л. 13,9.  
Заказ № 47. Тираж 100 экз.

Отпечатано в Автомобильно – дорожном институте (филиал)  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка  
284646, Донецкая Народная Республика, г. Горловка, ул. Кирова, 51.  
E-mail: redizo@e.adidonntu.ru