

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ



АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
Материалы VIII Международной  
научно-практической конференции  
г. Горловка  
24 марта 2023 г.



Горловка  
2023

**Рецензенты:**

- Ангелина И.А.** *д-р экон. наук, проф., зав. каф. «Туризм» ГОУВПО «ДОННУЭТ им. М. Туган-Барановского»*
- Полуянов В.П.** *д-р экон. наук, проф., проф. кафедры «Бизнес и проектные технологии» Донского казачьего государственного института пищевых технологий и бизнеса (филиал) ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»*
- Тисунова В.Н.** *д-р экон. наук, проф., зав. каф. «Менеджмент и экономическая безопасность» Луганского национального университета им. В. Даля*

**Редколлегия:** **Р. Ю. Заглада** – директор АДИ ГОУВПО «ДОННТУ», канд. экон. наук, доц.; **А. В. Половян** – директор ГБУ «Институт экономических исследований», д-р экон. наук, доц.; **К. А. Бармута** – зав. каф. «Экономика и менеджмент» ФГБОУ ВПО «ДГТУ», д-р экон. наук, проф.; **Л.И. Задорожная** – проректор по научной работе, зав. каф. «Менеджмент и региональная экономика», ФГБОУ ВО «МГТУ», д-р экон. наук, проф.; **В. И. Зарубин** – декан факультета управления ФГБОУ ВО «МГТУ», д-р экон. наук, проф.; **И. В. Костенок** – проф. каф. «Теория управления и государственное администрирование» ГОУВПО «ДонАУиГС», д-р гос. управления, доц.; **Р. Н. Лепа** – заведующий отделом моделирования экономических систем ГУ «Институт экономических исследований», д-р экон. наук, проф.; **Я. В. Хоменко** – проф. каф. «Экономическая теория и государственное управление», ГОУВПО «ДОННТУ», д-р экон. наук, проф.; **И. Д. Йовик** – генеральный директор группы компании «Дончанка»; **Т. И. Теслиук** – директор Горловского городского отделения ФСС на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством ДНР; **И. А. Бондарева** – доц. каф. «Экономика предприятия и инноватика» ГОУВПО «ДОННТУ», канд. экон. наук, доц.; **Л. В. Целикова** – доц. каф. «Товароведение» УО «БТЭУ», канд. экон. наук, доц.; **Нгуен Тхи Тхань Нхан** – проректор Хайфонского университета, д-р экон. наук; **Эссоло 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; **В. В. Быков** – декан дорожно-транспортного факультета АДИ ГОУВПО «ДОННТУ», канд. техн. наук, доц.; **Е. П. Мельникова** – зав. каф. «Менеджмент организаций» АДИ ГОУВПО «ДОННТУ», д-р техн. наук, проф.; **Е. Ю. Руднева** – доц. каф. «Менеджмент организаций» АДИ ГОУВПО «ДОННТУ», канд. экон. наук, доц.; **О. Л. Дариенко** – зам. декана факультета «Транспортные и информационные технологии» АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»; **Н. Ф. Курган** – начальник РИО АДИ ГОУВПО «ДОННТУ».

**А437 Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты:** материалы VIII Международной научно-практической конференции, г. Горловка, 24 марта 2023 г. / отв. ред. Е. П. Мельникова, Е. Ю. Руднева, О. Л. Дариенко / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». – Горловка: ГОУВПО ДОННТУ, 2023. – 222 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; инноватике 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 1

#### ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ. РЕГИОНАЛЬНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

О.Л. Дариенко, Т.И. Теслюк К ВОПРОСУ РАЗВИТИЯ НОРМАТИВНОГО ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.....	7
В.В. Капыльцова, Д.Ю. Яцкив ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ.....	13
Л.С. Медведева РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ.....	18
С.С. Кравчук, Е.П. Мельникова, В.В. Шевелева АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	22
О.Л. Дариенко РОЛЬ РИСА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ СТРАН ВОСТОЧНО-АЗИАТСКОГО РЕГИОНА: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	31
Г.Н. Тарасова, И.В. Иванова ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ КАК ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА СОЦИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ .....	39
Д.Н. Смелянская, А.Г. Рябущенко, Т.Ю. Болдарева ИССЛЕДОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	43
И.Н. Концедал, Е.В. Воротникова ВОПРОСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ .....	48
Ф.А. Пастухов, Р.Р. Гайдай СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА РОБОТОТЕХНИКИ.....	53
А.А. Агеева, К.Е. Пашенко МЕТОДИКА АНАЛИЗА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В ПЕРИОД РЕФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ .....	60
О.Г. Кучмистая ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ РЕГИОНА.....	68
О.Л. Дариенко, Р.А. Новокшонов, С.А. Пашкевич	

ИССЛЕДОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО СЧАСТЬЯ НАСЕЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ.....	74
И.Н. Концедал, Д.Ю. Шарко МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	81

СЕКЦИЯ 2  
ЭКОНОМИКА ТРУДА. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Е.В. Сардак ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	86
А.А. Иванов, Е.П. Мельникова, Н.И. Покинтелица КОМПЕТЕНТНО-РОЛЕВОЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ РАБОЧИХ КОМАНД В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	92
К.А. Бармута, А.В. Свистунов МЕТОД ПОИСКА И ПРИНЯТИЯ КОМПРОМИССНЫХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ .....	99
И.Ю. Гайдай, И.М. Токарева, Н.Г. Маськова ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ОСНОВ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА .....	102
В.В. Гришкевич, О.И. Черноус, В.И. Зарубин ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....	109
Т.С. Лагута, В.В. Пехтерева, Э. Дъедонне К ВОПРОСУ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	115
Т.Н. Прокопец, Д.А. Каморная АНАЛИЗ И РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ КАК СОЦИАЛЬНЫМИ И ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ .....	121
В.И. Шаповалов, Е.П. Мельникова, Нгуен Тхи Тхань Нхан СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДУКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	126
А.А. Чернега, Е.Ю. Руднева, Нгуен Ван Тхо СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	134
М.А. Метелица, Е.А. Иванова РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ОРГАНИЗАЦИИ	140
Л.А. Давыдова, О.Л. Дариенко УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ СТРУКТУРЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ .....	143

О.В. Голуб, М.В. Жаболенко, Е.П. Мельникова ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ ООО «ДОНФРОСТ».....	151
Е.С. Попова, О.Л. Дариенко, Л.И. Задорожная АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	158
К.Е.А. Малицкая, Е.П. Мельникова, Т.Н. Прокопец КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОМ УЧРЕЖДЕНИИ.....	165
О.И. Шелест, Е.Ю. Руднева, В.И. Зарубин ОБЗОР НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	171
Т.С. Зюзгина, Е.Ю. Руднева, Н.Н. Чудесова КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА.....	175
Э.Х. Шагоян, И.М. Савицкая АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ БАНКА ПАО «ВТБ».....	182
О.Л. Дариенко, В.И. Простокишина КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ.....	187
А.А. Савелова, В.А. Кулаков, П.А. Столяров, О.И. Черноус ДИАГНОСТИКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	193
Е.А. Головина, В.В. Пехтерева, И.М. Савицкая ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ В ЭПОХУ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ.....	199
О.К. Карпова, С.В. Горбанёв, Е.П. Мельникова ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	205
О.В. Аникина, Е.Ю. Руднева, Е.Н. Колганова КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ.....	211
Б.С. Руднев РОЛЕВАЯ ИГРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ.....	216



## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

*Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет» публикует сборник материалов VIII 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».*

*В связи с признанием Россией в 2022 г. Донецкой Народной Республики как суверенного независимого государства, а в дальнейшем с принятием Республики в состав Российской Федерации особенно актуальной становится роль научных и прикладных исследований, которые станут фундаментом для восстановления и дальнейшего развития Республики, столкнувшейся с большим количеством экономических вызовов. На данный момент упреждение такого рода вызовов, своевременная блокировка угроз – это важнейшее практическое направление развития науки и технологий.*

*Научная конференция является важным инструментом организации научной деятельности, использование которого позволяет обсудить теоретические и прикладные результаты исследований. Именно ученым предстоит заниматься решением сложных экономических задач, а также выявлять сильные и слабые стороны экономики. Используя полученные научные знания и собственные фундаментальные разработки, участники конференции смогут двигать науку вперед, способствовать развитию нашего государства.*

*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  
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»,  
кандидат экономических наук, доцент Р. Ю. Заглада*

**СЕКЦИЯ 1**  
**ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.**  
**РЕГИОНАЛЬНАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА**

УДК 336:369.06

**К ВОПРОСУ РАЗВИТИЯ НОРМАТИВНОГО ПРАВОВОГО**  
**ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА СОЦИАЛЬНОГО**  
**СТРАХОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

**Дариенко Оксана Леонидовна<sup>1</sup>, Теслюк Татьяна Ивановна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Горловское городское отделение Фонда социального страхования на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством Донецкой Народной Республики, г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье обоснована необходимость развития нормативного правового регулирования финансового механизма социального страхования. С целью уменьшения нагрузки на фонд оплаты труда предложено усовершенствование системы сбора и учета Единого взноса и поэтапного обеспечения паритетного участия работников и работодателей по его уплате. Для финансового регулирования поступлений и расходов Фонда социального страхования предложена система скидок и надбавок в зависимости от уровня заболеваемости на предприятии.*

***Ключевые слова:** социальное страхование, паритетная система скидки, надбавки, Единый взнос, финансовый механизм*

**ON THE ISSUE OF THE DEVELOPMENT OF REGULATORY LEGAL**  
**SUPPORT OF THE FINANCIAL MECHANISM OF SOCIAL INSURANCE**  
**AT THE PRESENT STAGE**

**Darienko Oksana<sup>1</sup>, Teslyuk Tatyana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment «Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Gorlovsk city branch of the Social Insurance Fund for temporary disability and in connection with the motherhood of the Donetsk People's Republic, Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article substantiates the need for the development of regulatory legal regulation of the financial mechanism of social insurance. In order to reduce*

*the burden on the wage fund, it is proposed to improve the system of collecting and accounting for a single contribution and step-by-step ensuring the parity participation of employees and employers in its payment. A system of discounts and allowances depending on the level of morbidity at the enterprise is proposed for the financial regulation of income and expenses of the Social Insurance Fund.*

**Keywords:** *social insurance, parity system discounts, allowances, single contribution, financial mechanism*

**Постановка проблемы.** Эффективное и системное реформирование системы государственного социального страхования в Донецкой Народной Республике, направленное на обеспечение достойного уровня жизни граждан, адекватного их жизненным потребностям, требует осуществления комплекса мер по разработке действенного нормативного правового регулирования финансового механизма государственного социального страхования с целью оптимизации исполнения бюджета Фонда социального страхования по доходам и расходам, обеспечивая при этом надлежащий уровень застрахованных лиц [1].

Указанное детерминирует необходимость поиска путей комплексного нормативного правового регулирования реализации финансового механизма государственного социального страхования в процессе аккумулирования и использования целевых страховых средств, в части обобщения и систематизации теоретико-практических положений.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретические и методологические аспекты реализации финансового механизма государственного социального страхования являются предметной областью исследований таких ученых, как: Б. Х. Аташов, Т. Б. Вайчулис, А. А. Ельцин, К. К. Казахова, Ю. П. Калмыков, А. В. Киевич, Д. А. Рабаданова, В. Д. Роик, Е. Г. Сподарева и др. Однако, несмотря на значительное количество исследований по данной проблематике, вопросы нормативного правового обеспечения финансового механизма государственного социального страхования в Донецкой Народной Республике остаются открытыми, актуализируя настоящее исследование.

**Цель исследования** – развитие инструментов нормативного правового регулирования реализации финансового механизма государственного социального страхования.

**Основные результаты исследования.** В основе совершенствования нормативного правового обеспечения государственного социального страхования лежит необходимость имплементации законодательства Донецкой Народной Республики в правовое поле Российской Федерации. С этой целью необходима разработка и принятие Закона ДНР «Об общеобязательном государственном социальном страховании», регламентирующего развитие всех видов социального страхования, и, что важно, очерчивающего соответствующий круг ответственности [1].

Важным направлением также является разработка и принятие Закона ДНР «О едином взносе на общеобязательное государственное социальное страхование». В нем необходимо предусмотреть возможность установления

ограничений размеров пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам путем применения «предельной величины базы начисления страховых взносов», т. е. установить максимальную величину заработной платы (дохода), с которой уплачивается Единый взнос. Это позволит эффективно прогнозировать расходы Фонда социального страхования.

Для уменьшения нагрузки на фонд оплаты труда необходимо усовершенствовать систему сбора и учета Единого взноса и поэтапно обеспечить паритетное участие работников и работодателей в его уплате. Перераспределение страховых взносов между работодателями и наемными работниками должно осуществляться только при условии предотвращения уменьшения реальных доходов работников в связи с увеличением для них размера страховых взносов и установления размера минимальной заработной платы на уровне прожиточного минимума [2]. Паритетное участие работников и работодателей по уплате страховых взносов позволит уменьшить нагрузку на фонд оплаты труда, расширить круг плательщиков взносов за счет легализации доходов и, в конечном итоге, приведет к увеличению поступлений в Фонд социального страхования.

Предложенный подход к постепенному обеспечению равномерной нагрузки с уплаты Единого взноса (далее – ЕВ) между работодателем и работником представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Предлагаемый подход к распределению нагрузки по уплате Единого взноса между работодателем и работником

Период	Ставка единого взноса	
	Для работодателей	Для работников
2022	22 %	0 %
2023	20,875 %	1,125 %
	Уменьшение ставки ЕВ на 0,5% с ростом размера заработной платы (дохода) на 1 прожиточный минимум (далее – ПМ) для трудоспособных лиц, начиная с заработной платы, составляющей 3 ПМ	
2024	18,75 %	3,25 %
	Уменьшение ставки ЕВ на 0,4% с ростом размера заработной платы (дохода) на 1 ПМ для трудоспособных лиц, начиная с заработной платы, составляющей 3 ПМ	
2025	16,625 %	5,375 %
	Уменьшение ставки ЕВ на 0,3% с ростом размера заработной платы (дохода) на 1 ПМ для трудоспособных лиц, начиная с заработной платы, составляющей 3 ПМ	
2026	14,5 %	7,5 %
	Уменьшение ставки ЕВ на 0,3% с ростом размера заработной платы (дохода) на 1 ПМ для трудоспособных лиц, начиная с заработной платы, составляющей 3 ПМ	
2027– ...	14,5 %	7,5 %
	Уменьшение ставки ЕВ на 0,3% с ростом размера заработной платы (дохода) на 1 ПМ для трудоспособных лиц, начиная с заработной платы, составляющей 3 ПМ	

Предложенный подход позволит избежать появления значительного дефицита финансовых ресурсов Фонда социального страхования (при оптимистичном сценарии – быстром сокращении размеров теневой экономики

– можно ожидать даже роста поступлений средств от уплаты ЕВ уже в первые годы) и повысить уровень налоговой культуры среди населения, постепенно формируя рост ответственности за собственную жизнь.

Также для финансового регулирования поступлений и расходов Фонда социального страхования на законодательном уровне целесообразно предусмотреть установление системы скидок и надбавок в зависимости от уровня заболеваемости на предприятии. Подобная практика действует в Российской Федерации.

В таблице 2 представлены показатели для расчета возможных скидок (надбавок) к страховому тарифу на социальное страхование по временной потере трудоспособности для страхователя с учетом аналогичных подходов в социальном страховании от несчастных случаев на производстве.

Таблица 2 – Показатели для определения системы скидок (надбавок) к страховому тарифу на предприятии

Показатель	Сущность показателя
Коэффициент затрат	Соотношение расходов на пособие по временной нетрудоспособности вследствие заболевания, не связанного с травмой на производстве, за 2 текущие года, предшествующих расчетному, к сумме начисленных страховых взносов за 2 года, предшествующих расчетному
Коэффициент интенсивности	Соотношение количества страховых случаев временной нетрудоспособности за 2 года, предшествующих расчетному, к среднесписочной численности работающих за года, предшествующих расчетному
Коэффициент тяжести	Соотношение количества дней временной нетрудоспособности в связи с заболеванием, а не связанным с травмой на производстве, за 2 года, предшествующих расчетному, к количеству страховых случаев временной нетрудоспособности за 2 года, предшествующих расчетному
Коэффициент проведения медицинских осмотров	Соотношение количества работников, прошедших медицинский осмотр на 1 января текущего года, к численности всех работников, подлежащих медицинскому осмотру

При этом скидка (надбавка) устанавливается страхователю, если его расчетные показатели расходов, интенсивности и тяжести меньше или больше для скидки и надбавки среднего показателя по предприятиям, относящимся к определенному виду экономической деятельности (к которому относится и основной вид деятельности страхователя-работодателя).

Размер надбавки предлагается рассчитывать по формуле:

$$H = \left( \frac{Z_c}{Z_{сэд}} + \frac{I_c}{I_{сэд}} + \frac{T_c}{T_{сэд}} \right) \cdot (1 - K_{мо}) \cdot 100\%, \quad (1)$$

где  $Z_c$ ,  $Z_{сэд}$  – коэффициент расходов страхователя и средний показатель расходов для предприятий определенного вида экономической деятельности соответственно;

$I_c$ ,  $I_{\text{вэд}}$  – коэффициент интенсивности страхователя и средний показатель интенсивности для предприятий определенного вида экономической деятельности соответственно;

$T_c$ ,  $T_{\text{вэд}}$  – коэффициент тяжести страхователя и средний показатель тяжести для предприятий определенного вида экономической деятельности соответственно;

$K_{\text{мо}}$  – коэффициент проведение медицинских осмотров на предприятии.

Размер скидки предлагается рассчитывать по формуле:

$$C = \left\{ 1 - \left( \frac{Z_c}{Z_{\text{вэд}}} + \frac{I_c}{I_{\text{вэд}}} + \frac{T_c}{T_{\text{вэд}}} \right) / 2 \right\} \cdot K_{\text{мо}} \cdot 100 \% . \quad (2)$$

Стоит заметить, что необходимо предусмотреть несколько обязательных условий в деятельности работодателя, желающего получить скидку к страховому тарифу. Среди них:

– продолжительность финансово-хозяйственной деятельности – не менее 2 лет с момента государственной регистрации до года, в котором рассчитывается скидка;

– отсутствие задолженности по уплате ЕВ.

Практика использования указанного механизма позволит оптимизировать поступления и расходы Фонда социального страхования, а также усилить превентивную функцию социального страхования, направленную на предотвращение или минимизацию негативного влияния социального риска.

Порядок исчисления средней заработной платы (дохода) для расчета выплат по общеобязательному государственному социальному страхованию должен предусматривать следующие ограничения:

– застрахованному лицу, признанному инвалидом, пособие выплачивается не более четырех месяцев подряд или пяти месяцев в календарном году (кроме заболевания туберкулезом);

– в случаях ухода за больным членом семьи пособие выплачивается не более чем за 30 календарных дней в году;

– в случае ухода за больным ребенком в возрасте от 7 до 14 лет пособие выплачивается не более 45 календарных дней в году;

– в случае страхового стажа менее 6 месяцев размер пособия по беременности и родам ограничивается двукратным размером минимальной заработной платы;

– для ФЛП – в случае уплаты ЕВ менее 6 месяцев на протяжении 12 календарных месяцев перед наступлением страхового случая размер пособия по беременности и родам ограничивается двукратным размером минимальной заработной платы;

– для ФЛП – расчет пособия производить по формуле, которая учитывает размер уплаченного единого взноса, что позволит уменьшить размер

пособия в 2 раза;

– расчет пособия по временной нетрудоспособности производить в календарных днях;

– пособие выплачивается в случае, если обращение за его назначением поступило не позднее шести месяцев со дня восстановления трудоспособности (установления инвалидности), окончания отпуска по беременности и родам, смерти застрахованного лица или члена семьи.

Разработка и принятие нормативных актов по обмену информацией между Министерством доходов и сборов ДНР и Фондом социального страхования ДНР необходима для получения оперативной информации о приостановлении деятельности юридического лица или физического лица-предпринимателя с целью осуществления своевременной проверки страхователя на предмет правомерности использования средств Фонда социального страхования.

В Методике для проведения статистических наблюдений по вопросам статистики численности и заработной платы работников необходимо дать разъяснения в отношении показателя расчета показателя «численность в эквиваленте полной занятости», предусмотренного в Разделе I «Статистические данные» отчетности по средствам на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством по форме Ф4-ФСС. Неправильное отражение статистической численности в отчетах по форме Ф4-ФСС приводит к превышению среднедневного размера пособия по временной нетрудоспособности над среднедневной заработной платой или к превышению темпа роста среднего размера пособия относительно соответствующего периода над темпом роста среднедневного размера заработной платы.

**Выводы.** Таким образом, предложенные направления развития нормативного правового обеспечения финансового механизма государственного социального страхования Донецкой Народной Республики будут способствовать повышению его эффективности, что в конечном итоге скажется на росте уровня благосостояния застрахованных лиц.

### *Литература*

1. Дариенко, О. Л. Теоретические аспекты финансового обеспечения социального страхования в Донецкой Народной Республике / О. Л. Дариенко, Е. Г. Курган // Управление финансово-экономическими процессами на макро- и микроуровне : проблемы и перспективы решения : сборник материалов II республиканской научно-практической интернет-конференции, г. Алчевск, 18 марта 2020 г. – Алчевск : ГОУ ВПО ЛНР «ДонГТУ», 2020. – С. 70–72. – Текст : непосредственный.

2. Курган, Е. Г. Формирование финансового механизма государственного социального страхования на случай временной нетрудоспособности : теоретический аспект / Е. Г. Курган, О. Л. Дариенко // Вестник института экономических исследований. – 2020. – № 4 (20). – С. 94–100. – Текст : непосредственный.

## ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

**Капыльцова Виктория Владимировна, Яцкив Дарья Юрьевна**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Отсутствие в социальной сфере жизнедеятельности общества развитой инфраструктуры является основной причиной снижения уровня и качества жизни населения, высокого уровня заболеваемости и смертности. Однако, несмотря на то, что государственный сектор финансирует значительную часть предоставляемых инфраструктурных услуг, спрос на инфраструктурные инвестиции до сих пор остается неудовлетворенным, и правительства ищут методы повышения эффективности производства и предоставления инфраструктурных услуг. В данной статье обоснована целесообразность разработки механизма государственно-частного партнерства, позволяющему увеличить объём и повысить эффективность инвестиций в социальную инфраструктуру. Предпосылкой появления и развития данного направления стал тезис о том, что частные структуры действуют более эффективно, чем государственные, априори являющиеся в определенной степени бюрократическими.*

***Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, социальная сфера, инфраструктура, жилищно-коммунальное хозяйство, эффективность.*

## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SOCIAL SPHERE

**Kapyltsova Viktoria, Yackiv Daria**

State Educational Institution of Higher Professional Education  
«Donetsk National University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Abstract.** In the social sphere, an undeveloped infrastructure is the main reason for the decline in the quality of life, high morbidity and mortality. However, despite the fact that the public sector finances a significant part of the infrastructure services provided, the demand for infrastructure investments still remains unsatisfied, and governments are looking for ways to improve the efficiency of production and provision of infrastructure services. This article substantiates the feasibility of developing a PPP mechanism, through which it is expected to increase the volume of investments in infrastructure and increase their efficiency. The premise of the emergence and development of this direction was the thesis that private structures act more effectively than state ones, which are a priori to a certain extent bureaucratic. **Keywords:** public-private partnership, social sphere, infrastructure, housing and communal services, efficiency.*

***Keywords:** public-private partnership, social sphere, infrastructure, housing and communal services, efficiency.*

**Постановка проблемы.** В современном мире важным условием эффективного и устойчивого развития страны в целом, в частности отдельного региона, является формирование институтов взаимодействия государственных институтов и бизнес-структур. Сегодня многие страны уделяют большое внимание уровню и качеству жизни населения, росту его благосостояния и развитию рыночной конкурентоспособности, что обуславливает необходимость создания новой экономической модели, основанной на частной инициативе и государственном регулировании экономических процессов. Такая стратегия социально-экономического развития предполагает переход к форме устойчивого развития, основанной на использовании государственно-частного партнерства (ГЧП) в качестве механизма перехода к долгосрочному всестороннему экономическому, социальному и экологическому развитию [4].

**Анализ исследований и публикаций.** Анализ последних исследований и публикаций показал, что данная проблема имеет высокую степень разработанности. Особую распространенность приобрели исследования отношений ГЧП в отдельных отраслях предпринимательской деятельности: в строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве (ЖКХ), образовании, энергетической и инновационной сферах, на транспорте, в связи с чем можно отметить труды Д. Н. Ефремова, Ю. А. Крохиной, И. Е. Левитина, Г. Г. Погосяна, В. В. Романова, Р. М. Усманова и других исследователей.

**Цель исследования** – изучение ГЧП как одного из приоритетных направлений в системе мер государственного регулирования социально-экономического развития Донецкой Народной Республики (ДНР) на примере применения в сфере ЖКХ.

**Основные результаты исследования.** В современном понимании ГЧП представляет собой институциональное и организационное объединение между государством и бизнесом, основной целью которого является реализация региональных, национальных, международных и других общественно значимых проектов в разных сферах деятельности [3]. В ДНР ГЧП законодательно было закреплено Законом ДНР «О государственно-частном и муниципально-частном партнерстве», принятом 11 августа 2017 года [2]. Экономическое содержание ГЧП в ДНР рассматривается с нескольких позиций:

1) как неотъемлемая часть системы мер государственного регулирования по стимулированию инноваций, привлечению инвестиций в социальную сферу, развитию инфраструктуры и реализации промышленной политики;

2) как механизм привлечения частного сектора к деятельности по предоставлению общественных благ и услуг (например, в таких областях, как образование, здравоохранение, ЖКХ и т. д.);

3) как средство привлечения частных инициатив и, что наиболее важно, инвестиций при сохранении государственного контроля над такими активами, как минеральные ресурсы и объекты инфраструктуры, имеющие большое социальное значение.

Согласно ст. 2 вышеуказанного Закона, основными целями ГЧП в ДНР являются:

– создание необходимых условий для эффективного взаимодействия

партнеров для обеспечения устойчивого социально-экономического развития Республики;

- повышение уровня и качества жизни населения;
- повышение эффективности использования различных активов, включая земельные участки, находящиеся в государственной и муниципальной собственности;
- активизация инновационной деятельности, развитие инновационной деятельности и наукоемкого производства;
- совершенствование технологических процессов, а также развитие различных объектов инфраструктуры, в том числе инженерной, транспортной и социальной;
- повышение эффективности использования государственных средств;
- повышение качества товаров и услуг, продаваемых населению;
- повышение занятости [5].

В ДНР ГЧП основывается на ряде принципов (рис. 1) [5], которые и определяют его особенности. Реализация данных принципов сделает ГЧП максимально эффективным, а также будет способствовать реализации одной из основных целей Республики – повышению уровня и качества жизни населения, созданию конкурентного рынка, развитию всех отраслей экономики, поддержанию отечественных товаропроизводителей, обеспечению населения высококачественными благами и услугами собственного производства.



Рисунок 1 – Принципы ГЧП в Донецкой Народной Республике

На наш взгляд, механизм ГЧП служит для согласования интересов бизнеса и власти, а также может быть одним из инструментов поощрения бизнеса к финансированию социальных задач общества в различных сферах деятельности. Внедрение ГЧП является одним из приоритетных направлений развития сферы ЖКХ. Приоритетные направления для развития форм ГЧП – это социальные объекты и повышение конкурентоспособности бизнеса, которые включают [3]:

- 1) восстановление инфраструктуры и обеспечение стабильности работы объектов систем жизнеобеспечения;

- 2) создание благоприятных условий для развития бизнеса.
- 3) повышение уровня и качества жизни населения.
- 4) наращивание темпов экономического роста.

Вне всякого сомнения, реализация проектов ГЧП возможна при условии эффективного законодательного регулирования. В ДНР законодательно закреплены два термина: ГЧП и муниципально-частное партнерство (МЧП).

Результаты социологического исследования и экспертного опроса среди представителей государственных структур и общественных институтов выявили, что существующие в настоящее время риски и проблемы замедляют внедрение компонентов корпоративной социальной ответственности (КСО) и затрудняют развитие различных форм ГЧП, что обусловлено недостаточностью нормативно-правового и институционального обеспечения, в частности, отсутствием институтов, которые на общегосударственном уровне обеспечивали бы возможность изучения и применения положительного мирового опыта в сфере ЖКХ, контролировали подготовку проектов законодательных и подзаконных актов, учитывали потребности населения в сфере ЖКХ [1].

В связи с этим, нами определены наиболее весомые категории факторов (экономические, управленческие и социальные), включающие:

- экономическую заинтересованность;
- развитие различных форм ГЧП;
- управление участием и участниками ГЧП;
- реализацию проектов ГЧП;
- учет потребностей населения в сфере ЖКХ;
- процедуру распределения рисков и ответственности ГЧП;
- отсутствие в сфере ЖКХ институтов ГЧП;
- развитие КСО в сфере ЖКХ;
- заинтересованность бизнеса в решении социально-значимых проблем;
- учет потребностей населения при решении социальных проблем;
- недостаточность нормативно-правового и институционального обеспечения ГЧП в сфере ЖКХ;
- эффективность социальных проектов;
- увеличение инвестиционной активности в сфере ЖКХ.

**Выводы.** Таким образом, перспективы использования ГЧП в сфере ЖКХ, на наш взгляд, заключаются в следующем, а именно: 1) использование в практической деятельности предприятий, организаций и учреждений ЖКХ ресурсосберегающих технологий, а также обновление их основных фондов; 2) реализация мероприятий, направленных на развитие сотрудничества между государством и частным бизнесом, то есть активизация ГЧП; 3) повышение инвестиционной привлекательности ГЧП; 4) превращение потребителя жилищных и коммунальных благ и услуг в активного участника управления отраслью ЖКХ; 5) повышение эффективности управления в сфере ГЧП; 6) организация функционирования отрасли ЖКХ на принципах самокупаемости при использовании экономически обоснованных тарифах и

социальной защите населения; 7) выявление степени влияния компонентов КСО на развитие различных форм ГЧП.

Безусловно, каждое направление подразумевает формирование и использования соответствующего набора определенных инструментов, в частности: совершенствование существующей системы планирования в сфере ЖКХ; прогнозирование инфраструктурных разрывов, а также потребностей в сфере ЖКХ; формирование стратегии развития сферы ЖКХ; развитие законодательства в сфере ГЧП. При это дополнительными инструментами являются: развитие законодательства в сфере ЖКХ; разработка методик оценки эффективности проектов ГЧП в сфере ЖКХ; формирование институциональной структуры управления сферой ЖКХ; совершенствование организационной структуры управления сферой ЖКХ; проведение регулярного мониторинга эффективности работы сферы ЖКХ, ее отдельных предприятий, организаций и учреждений; формирование механизма предоставления государственных гарантий, субсидий для реализации различных проектов ГЧП; формирование организационно-экономического механизма взаимодействия участников в сфере и на рынке ЖКХ; стимулирование государством привлечения частного бизнеса к оказанию жилищных и коммунальных благ и услуг посредством ГЧП.

### *Литература*

1. Итоговая декларация Донецкого международного инвестиционного форума «Донбасс – опыт экстремальной экономики» [Электронный ресурс] // Общественное движение «Донецкая Республика». – Режим доступа: [https://vk.com/@od\\_dr-itogovaya-deklaraciya-doneckogo-mezhdunarodnogo-investicionn](https://vk.com/@od_dr-itogovaya-deklaraciya-doneckogo-mezhdunarodnogo-investicionn) (дата обращения: 20.12.2022). – Текст : электронный.

2. Закон ДНР «О государственно-частном и муниципально-частном партнерстве» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Народного Совета ДНР. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvenno-chastnom-i-munitsipalno-chastnompartnerstve/> (дата обращения 10.12.2022).

3. Кочеткова, С. А. Государственно-частное партнерство: учебное пособие / С. А. Кочеткова. – Москва : Издательский дом Академии Естествознания, 2016. – 174 с. – Текст : непосредственный.

4. Лосев, В. В. Понятие и сущность государственно-частного партнерства / В. В. Лосев // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2016. – № 1 (17). – С. 33–37. – Текст : непосредственный.

5. Романюк, В. В. Государственно-частное партнерство – новый курс экономической политики Республики [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития ДНР. – Режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3427&catid=17&Itemid=172](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=3427&catid=17&Itemid=172) (дата обращения 19.12.2022). – Текст : электронный.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ

**Медведева Людмила Сергеевна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Донской государственный технический университет»  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** Эффективность управления в муниципальных образованиях оказывает влияние на результаты функционирования территорий, которые в свою очередь воздействуют на социально-экономические процессы в государстве. Автором исследуются факторы, которые усложняют развитие управленческого инструментария в муниципальных образованиях. Анализируются инструменты управления муниципальными образованиями, которые чаще всего используются в настоящее время, а также вырабатываются направления развития управленческой системы посредством внедрения методик бережливого управления.*

***Ключевые слова:** бережливое управление, процессы, картирование, территория.*

## DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF MUNICIPALITIES

**Medvedeva Ludmila**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Don State Technical University» Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** The effectiveness of management in municipalities has an impact on the results of the functioning of the territories, which in turn affect the socio-economic processes in the state. The author examines the factors that complicate the development of management tools in municipalities. The management tools of municipalities, which are most often used at the present time, are analyzed, and directions for the development of the management system are developed through the integration of lean management techniques.*

***Key words:** lean management, processes, mapping, territory.*

***Постановка проблемы.** Реформирование системы государственного управления происходит под воздействием влияния множества факторов, требующих глобальной перестройки административных регламентов, в направлении поиска максимально эффективных инструментов управленческой деятельности, которые будут не просто формально описывать процессы, а ориентироваться на оптимизацию издержек и повышение значимости принимаемых решений. В настоящее время система управления муниципальными образованиями недостаточно прозрачна, с точки зрения целеполагания, мало контролируема, не способствует четкому распределению функциональных обязанностей, что в итоге приводит к значительным финансовым потерям и не*

способствует достижению результатов деятельности органов местного самоуправления.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросами управления муниципальных образований активно занимаются ученые, работы которых можно отнести к категории фундаментальных, а именно Велихов Л. А. описывает программу муниципальных реформ, Филиппов В. Ю. уделяет особое внимание основам развития местного хозяйства, Дмитриева Н. Е. рассматривает теорию, функции и механизмы государственного управления. В работах авторов делается акцент на том, что необходимо постоянное развитие и совершенствование инструментария системы управления с учетом факторов внешней среды и потребностей социально-экономических преобразований [1, 2].

**Цель исследования** – развитие методического инструментария системы управления муниципальными образованиями.

**Основные результаты исследования.** Развитие системы управления муниципальными образованиями начнем с исследования тех методов, которые применяются в местном самоуправлении в настоящее время.

Методы муниципального управления классифицируются по различным признакам, в рамках нашего исследования актуальность приобретают именно экономические методы, которые включают следующие группы (рис. 1).

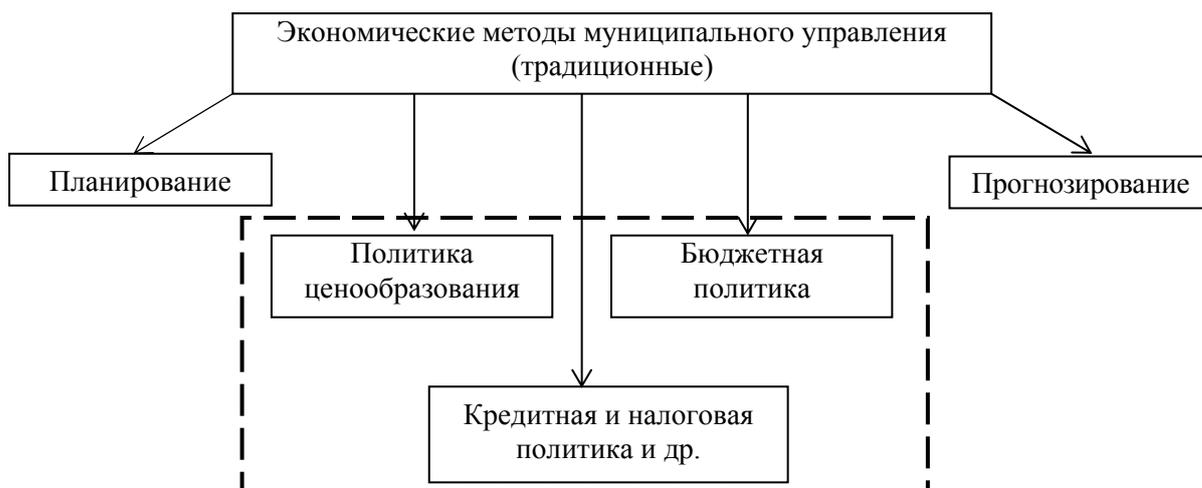


Рисунок 1 – Традиционные методы муниципального управления

Совокупность представленных методов ориентирована на достижение основных целей в области социально-экономического развития территории, причем ценовая политика, бюджетная, кредитная и налоговая предполагают использование в процессе формирования инструментов планирования и прогнозирования [3]. Однако в существующем методическом инструментарии управления имеются недостатки, которые связаны с:

- неэффективным расходованием бюджетных ресурсов (формирование планов не всегда приводит к достижению тех показателей, которые были заложены);
- отсутствием эффективной системы процессов, которая бы позволила на

входе и выходе четко определить вклад каждого участника и оценить его результат;

– отсутствием ориентации на результат (возникают ситуации, когда участники процессов в ходе деятельности органов местного самоуправления не понимают, к какой цели они стремятся, и какого результата требуется достичь);

– необходимостью поиска резервов развития за счет постановки эффективных инструментов процессного управления.

Выявленные недостатки могут быть устранены в ходе внедрения и реализации в процессе управления муниципальными образованиями Lean-подхода [4]. Рассмотрим подробно особенности его реализации и изучим практику его применения в муниципальных образованиях на территории Российской Федерации.

Концепция Lean-подхода основана на использовании инструментов бережливого производства, которые получили широкое применение и доказали свою эффективность в процессе сокращения затрат на предприятиях, а в современных реалиях скорость изменения экономической среды накладывает особую необходимость на поиск всех видов резервов в деятельности муниципальных образований. Процесс управления должен быть основан на внедрении управленческой культуры, которая будет включать в себя поиск проблем и путей их решения, на уровне исполнителей, что повышает их уровень самостоятельности и развивает лидерские качества [5]. Определим место бережливого управления в системе управленческой деятельности (рис. 2).



Рисунок 2 – Место бережливого управления в системе управленческой деятельности

Инструментарий применения технологий бережливого управления обширный, по нашему мнению, его следует адаптировать к деятельности муниципальных образований и свести к следующим элементам:

– определение идеологии и целеполагания того процесса в системе деятельности органов местного самоуправления, который требует корректировки;

– проектирование процесса управления с выделением точек роста;

– вовлечение в процесс планирования развития системы управления не

только руководства, но и непосредственно исполнителей;

- наглядное представление (демонстрация) карты новой системы управления;

- определение системы стимулирования сотрудников в ключевые достижения эффективных показателей;

- стандартизация административных регламентов;

- апробация и исправление ошибок в новой системе управления;

- проведение мероприятий отражающих результат общего труда.

В настоящее время технологии бережливого управления внедряются в деятельность отдельных территорий, причем используется 2 пути реализации, когда концепция реализуется на уровне государственных учреждений (многофункциональные центры, поликлиники, службы занятости и т. д.) и на уровне органов местного самоуправления [6]. В целом проект начал свое развитие с 2017 года по инициативе «Ростатома», а в 2020 году к проекту уже подключились 22 субъекта Российской Федерации.

Территории, которые уже внедрились данный подход, докладывают о результативности его использования, что находит отражение в показателях эффективности деятельности муниципальных образований. Имея определенный опыт использования инструментов бережливого управления можно выработать направления их дальнейшего развития с учетом специфики деятельности каждого отдельного муниципалитета.

**Выводы.** Система управления муниципальными образованиями требует глубокой трансформации, которая должна проходить с использованием новейшего инструментария, предполагающего вовлеченность и заинтересованность в эффективности деятельности органов местного самоуправления. Рассмотренный в исследовании Lean-подход, то есть бережливое управление, следует развивать и внедрять далее с учетом адаптационных практик на всей территории Российской Федерации.

### ***Литература***

1. Филиппов, Ю. В. Основы развития местного хозяйства : учебное пособие / Ю. В. Филиппов, Т. Т. Авдеева. – Москва : Логос, 2011. – 275 с. – Текст : непосредственный.

2. Государственное управление: теория, функции, механизмы : учеб. пособие / Н. Е. Дмитриева и др.; под науч. ред. А. В. Клименко ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 276 с. – Текст : непосредственный.

3. Павленков, И. М. Инструменты стимулирования развития муниципального образования / И. М. Павленков // Инновации в менеджменте. – 2019. – № 4(22). – С. 62-71 – Текст : непосредственный.

4. Минакова, А. Я. Внедрение бережливого производства на муниципальном уровне: возможности, условия, барьеры / А. Я. Минакова, Е. Н. Королева // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 103–110. – Текст : непосредственный.

5. Бережливое правительство: как и для чего, внедряют Lean за рубежом

[Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<https://ipag.hse.ru/mirror/pubs/share/324822675/> (дата обращения: 27.12.2022). –  
Текст : электронный.

6. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы / под ред.  
А. В. Ожаровского, К. А. Ткачевой. – Москва : РАНХиГС, 2021. – 184 с. –  
Текст : непосредственный.

УДК 369.032.4

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**Кравчук Снежана Сергеевна, Мельникова Елена Павловна,  
Шевелева Вита Викторовна**

Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье представлена трактовка сущности деятельности органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики. Приведен перечень и охарактеризованы действующие администрации на территории ДНР и подробно рассмотрены организационная структура управления и полномочия персонала данных организаций. Проанализирована работа сотрудников, согласно предоставленным годовым отчетам основной деятельности и выявлено качество выполнения персонала своих полномочий, а также проблема в функционировании организации, на которую стоит обратить внимание. К основным рекомендациям по совершенствованию деятельности администрации следует отнести повышение квалификации персонала, расширение компетенций сотрудников для дальнейшего развития организации, как экономической единицы государства.*

***Ключевые слова:** органы местного самоуправления, управление, государство, совершенствование, администрация, население, полномочия*

## **ANALYSIS AND EVALUATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**Kravchuk Snezhana, Melnikova Elena, Sheveleva Vita**

Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

**Abstract.** *The article presents an interpretation of the essence of the activities of local self-government bodies of the Donetsk People's Republic. The list is given, the current administrations on the territory of the DPR are characterized, and the organizational structure of management and the powers of the personnel of these organizations are considered in detail. The work of employees was analyzed, according to the provided annual reports of the main activity, and the quality of the staff's performance of their powers was revealed, as well as a problem in the functioning of the organization, which is worth paying attention to. The main recommendations for improving the activities of the administration should include staff training, expanding the competencies of employees for the further development of the organization as an economic unit of the state.*

**Keywords:** *local self-government bodies, management, state, improvement, administration, population, powers*

**Постановка проблемы.** В современных условиях развития экономики успешная деятельность организации зависит от правильно поставленных задач и их успешного исполнения.

Государственная политика в Донецкой Народной Республике направлена на становление и развитие местного самоуправления. Основной целью государственной политики является повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления, что является необходимым условием становления демократического, социально-экономического развитого государства. К сожалению, в деятельности органов местного самоуправления имеет место не всегда корректное выполнение нормативных актов, неумение профессионально анализировать состояние дел в социальной и общественной жизни, принимать оптимальные и своевременные решения, рационально организовывать дела, управлять общественными процессами, разрабатывать и контролировать реализацию намеченных программ. Деятельность данных организаций требует постоянного расширения компетенций, повышения квалификационных требований, в условиях изменяющейся среды.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы изучения деятельности органов местного самоуправления рассмотрены в работах Е. А. Гресевой, В. А. Сичкар, А. В. Егорова, И. Л. Шагалова, Н. А. Фирсова, Е. М. Ковешников. Понятие и сущность органов местного самоуправления были рассмотрены в работах Г. Елинек, А. Н. Евтушенко, Н. С. Дунаевой. Процессы становления органов местного самоуправления представлены в трудах В. А. Евстигнеевой, А. Р. Шепиловой и т. д.

Однако особенности деятельности органов местного самоуправления остаются мало изученными.

В связи с этим, анализ и оценка управления персоналом в органах местного самоуправления Донецкой Народной Республики является важной и актуальной задачей.

**Цель работы** – проанализировать работу органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики и разработать рекомендации для усовершенствования деятельности органов местного самоуправления и

социально-экономического развития региона.

**Основные результаты исследования.** Наибольший исполнительный и организационный потенциал сосредоточен в системе органов местного самоуправления. Органы местного самоуправления являются важной составляющей демократической и правовой государственности в Донецкой Народной Республике [1]. Их надлежащее функционирование и постоянное совершенствование организации деятельности в соответствующем этапе развития страны обеспечивает расширение возможностей решения проблем в управлении государством, реализацию права населения соответствующей территории решать вопросы местного значения в пределах Конституции и законов.

В настоящее время Донецкая Народная Республика продолжает выстраивать систему управления, включающую как государственное управление, так и местное самоуправление. Процессы демократизации, становления правового государства и гражданского общества в ДНР, как субъекта Российской Федерации, предполагают развитие значимого института как органы местного самоуправления – сферы объединения интересов граждан, общественных организации. Использование инструментов управления персоналом в данных организациях поможет добиться гармонизации взаимоотношений с населением, укрепление социальных связей и снятия социальной напряженности. Так как вопросы и проблемы местного значения должны решаться на местном уровне. Экономика целого государства состоит из территориальных единиц и именно органы местного самоуправления на 90 % задают тон и темп развития региона.

Понятие местного самоуправления закреплено в ст. 2 Закона Донецкой Народной Республики «О местных выборах Донецкой Народной Республики» [2]. Местное самоуправление в Донецкой Народной Республике – это гарантированное государством право и реальная способность решать вопросы местного значения в пределах Конституции и законов Донецкой Народной Республики.

Юридическое определение местного самоуправления содержится в различных нормативно-правовых актах и документах [3]. Однако следует отметить, что в Конституции Донецкой Народной Республики нет определения понятия местное самоуправление. Согласно ст. 8 Конституции Донецкой Народной Республики признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти. Вследствие чего создается иллюзия допустимости чрезмерно широкой интерпретации данного понятия.

Полномочия и порядок деятельности органов местного самоуправления (далее – администрация) определяет Положение, регулирующие правовые основы деятельности администрации [4]. Действующие администрации Донецкой Народной Республики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Действующие администрации на территории Донецкой Народной Республики

Населенный пункт	Название администрации	Подотчетные и подконтрольные администрации	Население на 2021 г.
1	2	3	4
Амвросиевский район	Администрация Амвросиевского района		40 920
Горловка	Администрация города Горловка	Администрация Центрально-Городского района	247 869
		Администрация Калининского района	
		Администрация Никитовского района	
		Зайцевская поселковая администрация	
		Гольмовская администрация	
		Пантелеймоновская администрация	
Озеряновская сельская администрация			
Дебальцево	Администрация города Дебальцево		24 929
Докучаевск	Администрация города Докучаевск		22 789
Донецк	Администрация города Донецка	Администрация Будёновского района	915 442
		Администрация Ворошиловского района	
		Администрация Калининского района	
		Администрация Киевского района	
		Администрация Кировского района	
		Администрация Куйбышевского района	
		Администрация Ленинского района	
		Администрация Петровского района	
		Администрация Пролетарского района	
		Администрация города Моспино	
Администрация пгт. Ларино			
Енакиево	Администрация города Енакиево	Администрация Юнокоммунаровска	114 763
		Ольховатская поселковая администрация	
		Булавинская поселковая администрация	
		Корсунская поселковая администрация	
Карло-Марксовская поселковая администрация			
Ждановка	Администрация города Ждановка		11 869
Зугрэс	Администрация города Зугрэс		
Иловайск	Администрация города Иловайска		
Кировское	Администрация города Кировское		27 032

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4
Макеевка	Администрация города Макеевка		358 293
Новоазовский район	Администрация Новоазовского района		29 476
Снежное	Администрация города Снежное	Андреевская поселковая администрация	64 178
		Горняцкая поселковая администрация	
		Залесненская поселковая администрация	
		Первомайская поселковая администрация	
		Северная поселковая администрация	
Старобешевский район	Администрация старобешевского района	Администрация города Комсомольска	46 501
		Новосветская поселковая администрация	
		Старобешевская поселковая администрация	
		Александровская сельская администрация	
		Коммунарская сельская администрация	
		Кумачовская сельская администрация	
		Марьяновская сельская администрация	
		Новозарьевская сельская администрация	
		Новокатериновская сельская администрация	
		Осыковская сельская администрация	
		Петровская сельская администрация	
		Раздольненская сельская администрация	
		Солнцевская сельская администрация	
Стыльская сельская администрация			
Тельмановский район	Администрация Тельмановского района		14 689
Торез	Администрация города Торез		73 086
Углегорск	Администрация города Углегорск		
Харцызск	Администрация города Харцызск		94 877
Шахтерск	Администрация города Шахтерск		56 077
Ясиноватая	Администрация города Ясиноватая		41 333

На данный момент в Донецкой Народной Республике 20 администраций городов и районов и 42 подконтрольные и подотчетные им поселковые и сельские администрации.

Структура и полномочия администраций определяются Положением о деятельности администрации. Структура управления представлена на рисунке 1.

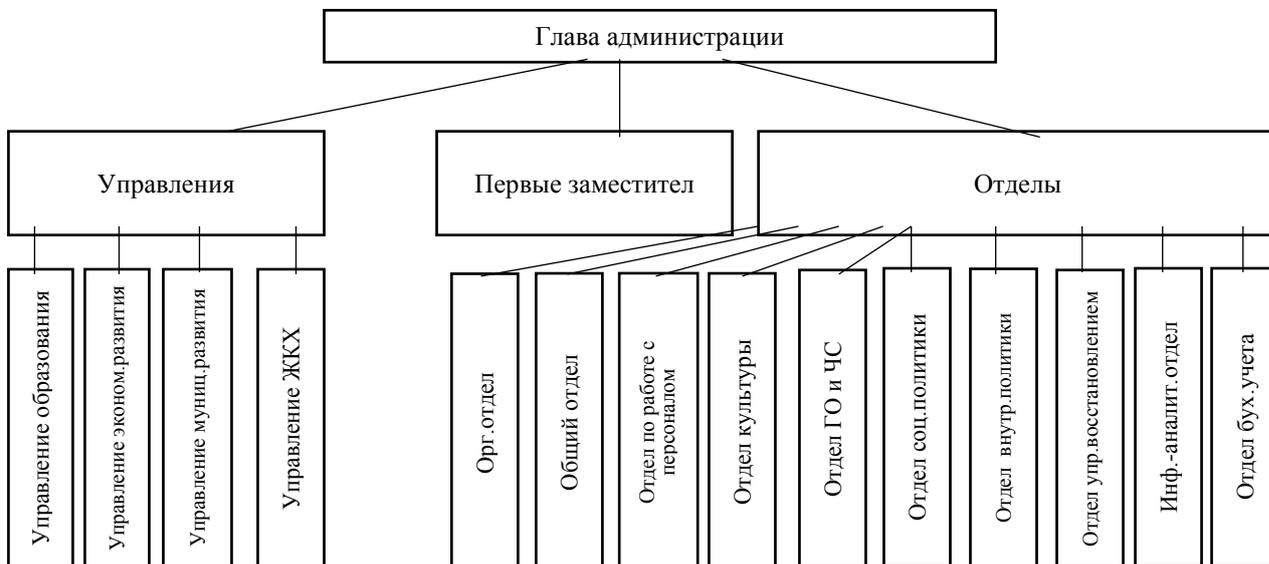


Рисунок 1 – Структура управления администрации

В свою очередь в управлениях и отделах выстроена определенная организационная структура управления, представленная на рисунке 2.

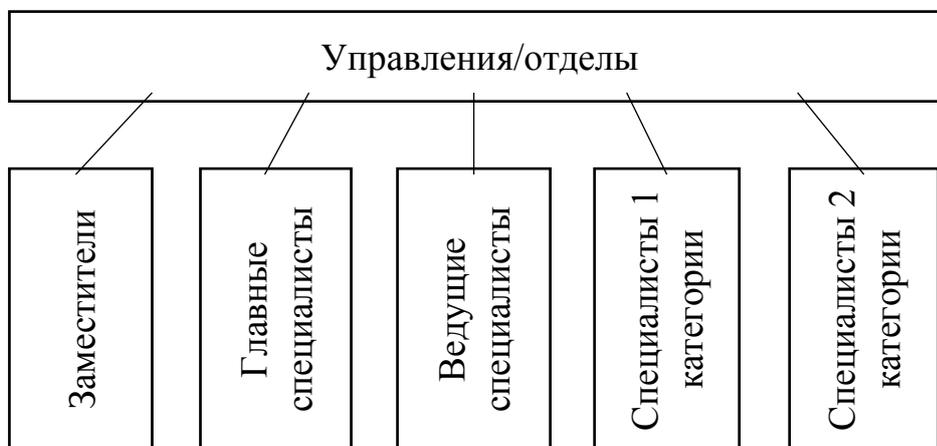


Рисунок 2 – Организационная структура в управлениях и отделах администрации

Полномочия персонала вышеуказанных отделов и управлений изложены и утверждено Положением об администрациях, а именно:

- исполнение Конституции Донецкой Народной Республики;
- обеспечение законности, охраны прав и свобод граждан в соответствии с Конституцией Донецкой Народной Республики;
- создание условий для развития личности, повышения культуры общества, охраны здоровья, приоритетное развитие социально-культурной

сферы, всесторонняя социальная защита жителей;

- обеспечение охраны окружающей среды, рациональное использование природных ресурсов, муниципальных земель, улучшение экологического состояния на предприятиях, в коммунальном хозяйстве, обеспечение санитарно-эпидемиологического благополучия;

- осуществление правового и информационно-аналитического обеспечения своей деятельности;

- разработка и предоставление планов и программ развития подконтрольной территории, организация их исполнения;

- управление муниципальной (коммунальной) собственностью, решение вопросов создания, приобретения, использования, аренды объектов муниципальной (коммунальной) собственности в пределах своей компетенции;

- организация содержания и ремонта муниципального (коммунального) жилищного фонда, объектов муниципального (коммунального) и дорожного хозяйства, предприятий торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения, находящихся в муниципальной (коммунальной) собственности;

- осуществление контроля за надлежащей эксплуатацией жилищного фонда, всех объектов коммунального хозяйства, обеспечение бесперебойного коммунального обслуживания населения, устойчивости работы объектов водо-, газо-, тепло-, электроснабжения;

- организация и контроль над благоустройством, осуществление озеленения, охраны зеленых насаждений и водоемов;

- участие в разработке правил благоустройства городов, районов, поселков, устанавливающих в том числе требования по содержанию зданий, сооружений и земельных участков, на которых они расположены; организация благоустройства подконтрольной территории, включая освещение улиц, озеленение территории, установку указателей с наименованиями улиц и номерами домов;

- в пределах своей компетенции уведомлять население и соответствующие органы об экологической обстановке, принимать в случае стихийных бедствий и аварий мер по обеспечению безопасности населения, сообщать в соответствующие органы о действиях предприятий, учреждений и организаций, представляющих угрозу окружающей среде, нарушающих законодательство о природопользовании;

- осуществление мероприятий по гражданской защите населения (гражданской обороне), разработка и реализация планов гражданской защиты (обороны) населения;

- организация работы культурно-просветительских учреждений с учетом национально-культурных традиций населения;

- осуществление охраны находящихся в ведении памятников природы, культуры, истории;

- организация проведения мероприятий в области образования,

здравоохранения, культуры и спорта;

– участие в подготовке целевых программ для социально-незащищенных категорий граждан;

– содействие деятельности органов суда, прокуратуры, юстиции, службы безопасности, внутренних дел, адвокатуры и уголовно-исполнительной службы Донецкой Народной Республики;

– осуществление регистрации актов гражданского состояния и частичное предоставление нотариальных услуг для населения в установленном порядке;

– организация мероприятий по приему населения, а также рассмотрение заявлений, предложений, жалоб граждан, и принятие по ним необходимых мер.

Также глава администрации по вопросам своей компетенции и во исполнение актов Главы Донецкой Народной Республики и иных нормативно-правовых актов издает распоряжения, а по вопросам внутренней деятельности администрации – приказы [5].

Рассмотрим более подробно деятельность Зайцевской поселковой администрации г. Горловка за 2021 год.

Штатная численность администрации составляет 6 человек, поэтому распределения полномочий по отделам не предусмотрено. Согласно должностным регламентам за каждым сотрудником закреплены определенные обязанности и полномочия. Деятельность же главы заключается в контроле исполнения этих полномочий в полном объеме и в указанный срок.

В таблице 2 представлены должности и выполняемые ими полномочия.

Таблица 2 – Должности и полномочия персонала Зайцевской поселковой администрации г. Горловка

№ п/п	Должность	Полномочия и обязанности
1	Заместитель	Разработка программ экономического развития
		Вопросы в сфере ЖКХ
		Организация культурно-массовых мероприятий
2	Главный бухгалтер	Ведение бухгалтерского учета, отчетности и финансирования
3	Главный специалист	Разработка внутренней документации
		Работа с персоналом
		Ведение архивной документации
4	Специалист 1 категории	Организационные работы
		Контроль и распределение гуманитарной помощи
		Информационно-аналитические работы
		Участие в комиссии по обследованию жилого фонда
		Работа с обращениями граждан
5	Специалист 1 категории	Благоустройство территории
		Работа по вопросам ГО и ЧС
		Организация сходов, встреч, личных приемов
		Учет ТМЦ
		Проведение приема граждан

Для определения качества выполнения должностных обязанностей и полномочий, проанализируем годовые отчеты персонала Зайцевской поселковой администрации в количественных показателях [6]. За 2021 год Зайцевской поселковой администрацией было выполнено:

- организовано и проведено 35 культурно-массовых мероприятий;
- 16 выездных приемов и 55 личных приемов граждан;
- 60 сходов граждан;
- рассмотрено и удовлетворен 57 письменных обращений граждан, а также 47 устных обращений, 32 из которых не были удовлетворены;
- было выдано 1237 справок установленного образца;
- разработано 23 внутренних распоряжений и 19 приказов;
- разработано 12 планов мероприятий;
- обеспечено более 1200 граждан гуманитарной помощью;
- принято, рассмотрено и составлено 1765 писем входящего и исходящего характера;
- организовано и проведено 33 мероприятия по благоустройству поселка;
- составлено 125 актов обследования бытовых условий;
- составлено 28 отчетов по учету торгово-материальных ценностей.

**Выводы.** В статье были проанализированы действующие администрации Донецкой Народной Республики, их организационная структура управления и определены основные задачи и полномочия персонала. Рассмотрев годовые отчеты профессиональной деятельности сотрудников Зайцевской поселковой администрации можно сделать вывод о выполнении должностных обязанностей практически в полном объеме. Устные обращения граждан, которые не были удовлетворены, имели вопросы, юридического характера. Положением об администрации утверждено частичное предоставление нотариальных услуг для населения в установленном порядке. Для этого необходимо направить сотрудников администрации на дополнительное обучение в Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донбасская юридическая академия» для получения необходимой квалификации и дальнейшего рассмотрения подобных обращений в пределах компетенции. Это поможет в будущем выстроить крепкие взаимоотношения с населением, усовершенствовать деятельность организации в программе социально-экономического развития региона.

### ***Литература***

1. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Принята Постановлением Верховного Совета ДНР № 1-1 от 14.05.2014 г. с изменениями и дополнениями. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/konstitutsiya/>.

2. Закон о местных выборах Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Принят Постановлением Верховного Совета Донецкой Народной Республики № 01- ИНС от 28.11.2014 г. – Режим доступа:

<https://dnrsovet.su/konstitutsiya/>.

3. Нормативно - правовая база ДНР, Официальный сайт ДНР [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://днронлайн.рф/doc/>.

4. Положение о Зайцевской поселковой администрации г. Горловка от 24.10.2016 г. № 881-р – Текст : непосредственный.

5. Распоряжения глав городов и районов ДНР, 2022 г. [Электронный ресурс]– Режим доступа: <https://днронлайн.рф/doc/>.

6. Годовые отчеты профессиональной деятельности сотрудников Зайцевской поселковой администрации г. Горловка, 2021 г. – Текст : непосредственный.

УДК 631.14 : 633.1

## **РОЛЬ РИСА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ СТРАН ВОСТОЧНО-АЗИАТСКОГО РЕГИОНА: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

**Дариенко Оксана Леонидовна**

Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье исследована доминирующая роль риса, предопределившая социальное и экономическое развитие стран восточно-азиатского региона. Проанализировано наследие «рисового воспитания» и «рисового отношения к труду», позволившие совершить азиатским странам существенный прорыв в экономическом развитии.*

***Ключевые слова:** «рисовое воспитание», рис, система ирригации, бюрократия, азиатское экономическое чудо, «рисовое отношение к труду»*

## **THE ROLE OF RICE IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES OF THE EAST ASIAN REGION: HISTORICAL ASPECT**

**Darienko Oksana**

Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article examines the dominant role of rice, which predetermined the social and economic development of the countries of the East Asian region. The legacy of «rice education» and «rice attitude to work», which allowed Asian countries to make a significant breakthrough in economic development, is analyzed.*

**Keywords:** «rice education», rice, irrigation system, bureaucracy, Asian economic miracle, «rice attitude to work»

**Постановка проблемы.** Азия всегда была загадкой для европейского человека. Ее культура, особенности мышления, традиции – даже спустя сотни лет остаются непостижимыми для многих из нас. Причиной такой «эксклюзивности» азиатской цивилизации, как это ни странно, является рис.

Рисовое зерно не просто тысячелетиями кормило народы Восточной Азии, – благодаря рису они сформировали свою модель восприятия реальности.

**Анализ исследований и публикаций.** Стоит отметить, что исследование обозначенной проблематики в научных кругах носит фрагментарный характер. Некоторые ее аспекты отражены в трудах К. А. Виттфогеля, К. Маркса, А. К. Сена, А. В. Маркова.

**Цель исследования** – исследование доминирующей роли риса в социально-экономическом развитии стран восточно-азиатского региона.

**Основные результаты исследования.** В мировой практике сложилось устойчивое представление о том, что жители Восточной Азии являются большими трудоголиками. Неслучайно в Японии существует понятие, характеризующее смерть на рабочем месте, – «karoshi» (яп. 過勞死). Высокая концентрация на результатах трудового коллектива приводит к тому, что японцы зачастую пренебрегают своей личной жизнью, а потом и здоровьем. И некоторые доходят до того, что умирают от инфарктов и инсультов прямо за рабочим столом. И речь не только о японцах, практически всех азиатов мы стереотипно воспринимаем как коллективистов-трудоголиков. И для этого есть все основания. Такая модель поведения является наследием «рисового воспитания» и «рисового отношения к труду», без которых азиатские страны не осуществили бы ошеломительного экономического скачка.

Перефразировав бытующий в нашем обществе фразеологизм «хлеб – всему голова», можно сказать, что в отношении азиатских стран он будет трактоваться, как «всему голова – рис». При этом если среди европейского населения можно с легкостью найти людей, отказавшихся от хлеба в угоду новомодным диетам, но встретить азиата, отказавшегося от риса, практически невозможно.

Сегодня образ жителей Китая и риса слился воедино, но парадокс в том, что первым китайцам о рисе вообще ничего не было известно. Они пришли в долину Хуанхэ с севера и из злаков имели представление только о просе и чумизе. И здесь происходит важная историческая развилка. История Китая могла бы пойти по совершенно иному пути, в чем-то схожему с европейским. Если бы китайцы продолжили потреблять просо, то их традиции были бы гораздо ближе к нашим, «пшеничным». Но все решило соседство. Китайцы активно контактировали с южными народами, перенимая местные традиции. В результате они получили в свое распоряжение и сам рис, и больше земли для его выращивания.

Коренной перелом в развитии Китая, изменивший всю историю региона, произошел в 3 тысячелетии до н. э. с развитием системы ирригации

одомашненного риса. Известный китаист К. А. Виттфогел выдвинул смелую, но вполне логичную гипотезу – всему виной вода, а точнее необходимость орошения посевов [1]. Ученый заметил, что рис нуждается в огромных объемах воды, а ирригационные сооружения для орошения требуют значительных трудозатрат. Именно в этот момент впервые начинает формироваться бюрократический аппарат. Специалисты, занятые обслуживанием системы ирригации, управляли системой орошения не в одном, а сразу в нескольких поселениях. Интересен тот факт, что оплата производилась не в денежном эквиваленте, а путем отчуждения части самостоятельности и делегирования ее данным управленцам. Так была сформирована иерархия и, так называемая, «водная элита».

Сегодня с позициями К. А. Виттфогеля многие ученые спорят, но никто не отрицает того факта, что ирригация привела к централизации государств и формированию более деспотичных режимов, характеризующихся тотальным контролем и подчинением. Похожую логику использовал в своих исследованиях К. Маркс. Но, поскольку, азиатские страны выбивались из логики формаций, то ученым была предложена концепция азиатского способа производства [2]. Согласно ему, власть в Азии стала более деспотичной по причине искусственного орошения посевов риса, а, значит, правящий класс наделялся большими полномочиями и контролем.

Ирригация сыграла огромную роль в формировании цивилизации в странах Восточной Азии, а в Китае именно рис побудил людей объединяться ради общего блага. Это и является точкой отчета развития страны, которую мы знаем сегодня.

Рис и его завышенные требования к трудолюбию человека сформировали особый мир в странах Восточной Азии, в котором приоритетными являются сохранение баланса и порядка. Это лейтмотив развития государств региона. Не случайно главным китайским проклятием является пожелание жизни в эпоху перемен. Это дает обширное представление о том, как устроено мышление китайца-рисовода.

Но влияние риса не ограничивается духовным уровнем. Употребление риса давало столько калорий, что позволяло выживать большему количеству населения. До нашествия монголов в 1200 году население Китая составляло 140 млн человек – это практически население современной России, но, что более впечатляет, это 40 % всего мирового населения. Добиться таких показателей без риса было бы невозможно. Но постепенно риса перестало хватать. Новой земли для возделывания риса не было, а население продолжало расти и работало оно с максимально низким коэффициентом полезного действия.

На Японский архипелаг рис попал благодаря корейцам. Японская культура связывает появление риса в стране с богиней Аматэрасу, матерью всех японцев и прародительницей японского императорского рода. Как и в Китае, правители Японии считали себя потомками родоначальников рисоводства. Очевидно, что такая связь с рисом придавала им еще больше веса и уважения в

глазах общественности. В отличие от Китая, где было множество источников дохода (шелк, нефрит и т. д.), в Японии не было практически ничего. Поэтому, начиная с 8 века, вся экономика страны тесно коррелирует с рисом. Эта «рисовая экономика» закончится только в конце 19 века, т. е. можно констатировать более тысячи лет тотального рисового господства.

С появлением государства в Японии вводятся налоги, взимаемые исключительно рисом. Рис стал продуктом обмена и дани. По сути, уровень дохода домохозяйства зависел от уровня плодородия земли для выращивания риса. Знаменитые самураи получали зарплату в «коку» – объеме риса, который был необходим для выживания в течение года (около 50 кг). Самураи продавали свой рис, взамен получая деньги. Так появлялись целые прослойки «рисовых» брокеров, менявших рис на деньги по лучшему курсу. Таким образом зарождается японская банковская система. О влиянии риса на японскую финансовую культуру свидетельствует тот факт, что графики падения и роста цен, так называемые «японские свечи», на современной фондовой бирже возникли именно на рисовых биржах Осаки еще 250 лет назад. В 1710 г. в Японии появляются фьючерсы – договоры о будущей продаже риса с нового урожая по установленной цене. Рис для японцев на протяжении многих веков выполнял, по сути, роль запаса, которым была обеспечена местная валюта.

Несмотря на то, что Япония всегда воспринималась как рисовая страна, второй родиной риса считается Индия. Древняя цивилизация Индостана дала название данной злаковой культуре. В Индии рис является неизменным атрибутом многих религиозных обрядов – им не только встречают младенцев, но и провожают молодоженов в семейную жизнь. Помимо этого, в Индии выведен самый известный сорт риса – басмати. Большая часть блюд арабской, персидской и центрально-азиатской кухни используют именно этот сорт. Несмотря на то, что в Индии рис на протяжении многих веков присутствовал в рационе всех сословий и каст, вокруг него не сформировалось особого культа, как в Китае и Японии. При этом жизнь огромного количества людей зависела от его посевов.

В Индии периодически отмечались вспышки голода, которые часто были связаны с засухой. Наиболее ярким примером является голод в Бенгалии в 1943 году. Спекулянты тут же взвинтили цены на рис, а финальный приговор вынесла Британская колониальная администрация. Японцы стояли у порога Бенгалии, и британцы решили применить «тактику выжженной земли». Лауреат Нобелевской премии по экономике Амартя Куар Сен при изучении бенгальского голода пришел к выводу, что у британцев была возможность помочь голодающим, но они просто не стали этого делать [3]. Но это, скорее, полуправда. Англичане на местах не просто могли, но и хотели помочь индийцам. Генерал-губернатор страны, глава Бенгалии и командующий Британской армией в Индии Леопольд Чарльз Морис Стеннет Амери призвал правительство У. Черчилля обеспечить население Бенгалии продовольствием, но каждый раз на свою просьбу он получал отказ. Британцы на местах видели катастрофу, но метрополия даже не подумала как-то исправить положение.

Более того, Лондон запретил Индии использовать собственные денежные резервы и корабли для закупки и перевозки продуктов питания.

Можно долго обсуждать причины такого отношения – то ли расизм У. Черчилля (а он был достаточно жестким расистом, особенно в отношении индийцев), то ли просто было не до этого, поскольку карта боевых действий разворачивалась как раз на территории Европы, но факт остается фактом – жертвами голода в Бенгалии стало около 3 млн человек. И как бы цинично это не звучало, но окончание колониальной власти Британии над Индией покоится на жертвах рисового голода в Бенгалии.

В Европу рис впервые попадает в 327 году н. э. после вторжения войск Александра Македонского в Индию. Среди древнеевропейских источников упоминание риса находит свое отражение в древнегреческих трагедиях: Сафокл описывает рисовую кашу, Аристофан приводит рецепт рисового рулета, Страбон называет рис «жемчужным зерном». Очередное появление риса отмечено в эпоху Средневековья. Арабы завозят рис в Испанию и южную Италию. Ризотто и паэлья становятся ведущими блюдами кухни данных стран. Итальянцы станут, пожалуй, главными адептами риса в европейской культуре эпохи Ренессанса. Система ирригации рисовых плантаций в Италии была разработана Леонардо да Винчи. Но рисового бума, подобного картофельному, не произошло. Причиной этому послужила вспышка малярии в районе рисовых полей. В итоге рис начали запрещать.

Волна рисовых запретов прокатилась по всей Европе. Это проявлялось либо в ограничении площади земельных наделов, отведенных под выращивание риса, либо же в полном государственном запрете на его возделывание. Рис несколько раз стучался в двери Европы, каждый раз встречая препятствия на своем пути. По сути, он просто не имел шансов сыскать такой популярности, как в Азии. Большая часть европейской территории категорически не подходит для рисоводства. Рис не уживается с европейскими зимами. Помимо этого, требование выращивать рис на затопленных полях требует значительных усилий. Тот же картофель, появившийся позже и спасший Европу от голода, был гораздо менее прихотлив. В результате рис был вытеснен самой властью, а альтернативный сценарий развития Европы так и не был воплощен.

В Таиланде все верования, обычаи и система ценностей государства сформированы вокруг рисовой цивилизации. Прием пищи не считается завершенным, если на нем не подали рис. Не удивительно, что у тайцев, как и у всех народов, которые воспитал рис, это зерно стало культовым. До сих пор многие поклоняются богине риса Мэй Посол. Интересно, что на обряды в ее честь не допускаются мужчины, а разговаривать громко запрещено, поскольку застенчивую богиню можно напугать и следующего урожая можно не дожидаться.

В Таиланде проживает порядка 66 млн человек, из которых 16 млн занято выращиванием риса. Рисоводы образуют доминирующую социальную группу, а, значит, в игру немедленно вступает политика. Военные и политики Таиланда

за последние 20 лет устроили в государстве настоящую «игру престолов» на рисовых полях. Рис регулярно провоцирует мощнейшие потрясения в стране.

В 2011 году путем поддержки рисовых регионов к власти приходит премьер-министр Йинглак Чиннава. В своей предвыборной программе она предложила государству приобретать рис вдвое дороже рыночной цены. Цель была простой – оказать финансовую поддержку фермерам и простимулировать внутренний спрос. Звучит это идеально, но только на первый взгляд. На практике произошла настоящая экономическая катастрофа: страны-импортеры отказались приобретать рис по такой цене, в результате чего экспорт Таиланда сократился втрое. Таиланд начали вытеснять конкуренты, такие как Индия и Вьетнам. В результате на складах скопилось столько риса, что он мог бы покрыть половину мирового годового оборота. Государство перестало справляться с ситуацией, а бюджету был нанесен катастрофический ущерб. В результате правительство было вынуждено отказаться от закупки риса, что привело к банкротству многих рисоводов.

Падение цен на рис породило настоящую пиар-войну между военными и политиками. Военные отправили отряды в сельскую местность, чтобы помочь фермерам собрать урожай риса. И случилось то, что можно засчитать военным как «моральную капитуляцию» – они вернули госзакупки, которые породили весь этот кризис. То есть, проблема рисового сбыта оказалась настолько серьезной для государства, что военным пришлось подчиниться требованиям рисоводов.

Таиланд, будучи глубоко рисовой страной, не избавился от своей зависимости даже сегодня. Политическая ситуация в стране напрямую зависит от рисовых котировок и стоимости зерна у фермеров. Рис фактически стал таким же монархом для Таиланда, как и король.

Но часто дело оказывается не только в материальном положении народа, но и в духовном. Экономическому прорыву последних десятилетий жители Азии обязаны особому рисовому мировоззрению.

Уже несколько тысяч лет жители Азии соседствуют с гигантскими рисовыми полями. Бесследно такое соседство, очевидно, пройти не может. Ученые долго выясняли, в чем особенность рисового мышления и существует ли оно в принципе. Итог дискуссии подвел доктор биологических наук и популяризатор биологии Марков А. В. [5].

Долгое время считалось, что разделение на индивидуалистов и коллективистов проходит по линии прогресса, т. е. чем выше уровень жизни в обществе, тем выше уровень индивидуализма. Но, если рассмотреть ценности разных обществ, выясняется, что такой принцип работает лишь для «нерисовых» стран. Япония, Южная Корея, Тайвань и Сингапур показали более низкий уровень индивидуализма и больший уровень коллективизма для своего высокого достатка. Такая тенденция объяснима на примере Китая. В стране рисоводы существенно отличаются от прочих социальных групп иным типом мышления. На севере страны, где выращивают просо, преобладает аналитический склад ума, как в западных странах. Для жителей этого региона

значимы наиболее важные элементы, а не картина целиков. Для южан, которые занимаются выращиванием риса, напротив, важно целостное восприятие, т. е. для них характерно так называемое холистическое мышление.

Сотни лет, проведенные на рисовых полях, сформировали мышление, больше нацеленное на группу. Но как это связано с тем, что происходило в 20 веке или происходит сейчас? На этот вопрос есть очень простой ответ – азиатское «экономическое чудо». Так сложилось, что все азиатские общества к 19 веку оказались на обочине прогресса. Постоянными спутниками рисоводов стала триада – голод, бедность и отсталость. В это время по всему миру семимильными шагами развивалась промышленная революция.

Первая японская индустриализация конца 19 – начала 20 веков пользовалась преимуществом в виде дешевой рабочей силы. Японцы завозили в страну оборудование, но часто оказывалось, что рентабельнее «заморских агрегатов» просто привлечь рабочих, работа которых будет дешевле стоимости завезенного станка. Чтобы инвестиции окупались, японцы начали заменять некоторые автоматические элементы станков на более дешевые ручные. Труд человека был дешевле машинного и позволял трудоустроить большее число людей.

Можно было бы предположить, что после Второй мировой войны и двух атомных бомбардировок японцев должно было постичь разочарование и некий переворот в общественном сознании. Однако вековые установки и здесь оказались сильнее. Расформированные дзайбацу были восстановлены заново и после ребрендинга стали называться «кейрэцу». Связи внутри данных конгломератов стали менее патриархальными, правящие семьи отошли на второй план, но, по сути, содержание не изменилось.

Японца с детства начинают готовить к работе в условной компании «Mitsubishi». После учебы необходимо выбрать специальность, которая окажется полезной для работодателя. Для любого японца важно быть истинным патриотом продукции, выпускаемой компанией-работодателем. Приобрести автомобиль «Toyota Camry» будучи инженером «Mitsubishi» считается самым настоящим предательством.

Безусловно, такие люди привыкли усердно трудиться, работать сверхурочно. Официально от переработок за 2022 год скончалось 289 японцев. Однако некоторые специалисты утверждают, что количество жертв «рисового» отношения к труду гораздо больше.

Общий принцип азиатского догоняющего развития был следующим: дешевая рабочая сила приходила на предприятия, результаты производства (как правило, текстиль) шли на экспорт, а за счет выручки производилась модернизация инфраструктуры государства. На втором этапе страны перешли к более сложному производству (автомобилестроение, выплавка стали), в результате которого были созданы компании, являющиеся, своего рода, «ледоколами» для всей индустрии. Со временем произошел финальный переход – электронный, связанный с выпуском полупроводников, процессоров и прочей сложной электроники. Весь этот путь в азиатских странах, приведший к успеху и значительным показателям ВВП на душу населения, был бы

невозможен без основного фактора – бедного, трудолюбивого населения «рисовых» государств. Японское «экономическое чудо» возродило страну из руин за 20 послевоенных лет.

Похожий путь прошли и другие «рисовые» страны. Тайвань стал ведущим игроком на рынке микроэлектроники. В Южной Корее, чей рост мы наблюдаем буквально в прямом эфире, отмечен другой показательный пример. Когда в 1997 году прогремел финансовый экономический кризис, корейцы пожертвовали свои золотые украшения, чтобы помочь государственной экономике перенести потрясение. Добровольными участниками этой кампании стало 3,5 мл человек. «Рисовое» мышление и солидарность в очередной раз сработали эффективно.

Ну и, наконец, ведущий рисовый гигант Китай, население которого много страдало в 20 веке – революция, голод, разрушительная война с Японией, неосмысленные решения руководства. Но к концу 1980 года страна выбрала, пусть и с отличиями, курс, по которому пошли другие страны региона. Несмотря на тяжелый труд на производстве, критические экологические показатели окружающей среды и условий труда, благосостояние населения выросло – и это отрицать невозможно. Сегодня Китай по размерам ВВП стал на одну ступень с США, и кто знает, насколько хватит его «рисового запала».

**Выводы.** После Второй мировой войны страны восточно-азиатского региона осуществили огромный рывок в своем развитии. Примером тому могут служить азиатское «экономическое чудо» и тихоокеанские «тигры» (Южная Корея, Сингапур, Таиланд, Тайвань). В основе этого гигантского прорыва лежит рис и сформированные на его основе «рисовое воспитание» и «рисовое отношение к труду». Сегодня азиатская экономика становится доминирующей. А это, в свою очередь, обострит противостояние «рисовой» культуры с «зерновой».

### **Литература**

1. Витфогель, К. А. Пробуждающийся Китай / К. А. Витфогель ; Пер. с нем. Д. Страшунского. – Ленинград : Прибой, 1926. – 182 с. – Текст : непосредственный.

2. Маркс, К. К критике политической экономии Текст / К. Маркс ; С вступительной статьей Д. Рязанова. – 4-е изд. – Москва ; Ленинград : Государственное социально-экономическое издательство, 1931. – 352 с. – Текст : непосредственный.

3. Кочмар, А. Н. Особенности азиатского способа производства / А. Н. Кочмар, А. В. Ноева // Молодой ученый. – 2016. – № 22 (126). – С. 174–175. – Текст : непосредственный.

4. Sen, A. Strategies of Economic Development: Feasibly Constraints and Planning / A. Sen // Economic Development in South Asia. Eds. : E.A.G. Robinson and M. Kidron. – London : Macmillan – 1970d. – PP. 369–378. – Текст : непосредственный.

5. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – Москва : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с. –

Текст : непосредственный.

6. Урюпина, Ю. О. Модель ускоренного экономического развития азиатских стран (экономическое чудо) / Ю. О. Урюпина // Территория инноваций. – 2017. – № 10 (14). – С. 97–102. – Текст : непосредственный.

7. Тен, А. С. Восточноазиатские «игры» : факторы и тенденции экономического чуда / А. С. Тен, М. А. Морозов // Молодежь и наука. 2019. – № 5-6. – С. 104. – Текст : непосредственный.

УДК 316

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ КАК ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА СОЦИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Тарасова Галина Николаевна, Иванова Ирина Владимировна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Рыбинский государственный авиационный технический университет имени П. А. Соловьева», г. Рыбинск, Российская Федерация

*Аннотация.* Статья посвящена понятию социальной экономики, формулируется мнение о том, что в качестве теоретической основы социальной экономики можно рассматривать экономическую социологию. В статье предлагается обзор формирования экономической социологии, в том числе современного этапа в ее развитии.

*Ключевые слова:* социальная экономика, этическое потребление, постиндустриальное общество, экономическая социология.

## **ECONOMIC SOCIOLOGY AS A THEORETICAL BASIS OF SOCIAL ECONOMICS**

**Tarasova Galina, Ivanova Irina**

P. A. Solovyov Rybinsk State Aviation Technical University,  
Rybinsk, Russian Federation

*Abstracts.* The article is devoted to the concept of social economy, the opinion is formulated that economic sociology can be considered as the theoretical basis of social economy. The article provides an overview of the formation of economic sociology, including the current stage in its development.

*Keywords:* social economy, ethical consumption, post-industrial society, economic sociology.

**Постановка проблемы.** Понятие и проблематика социальной экономики заметно актуализировались в современной социальной и гуманитарной литературе. Сложилась довольно богатая историография данной научной категории, в которой прослеживается историческая логика от появления термина «социальная экономика» в первой пол XIX века до попытки выделить отдельные направления научных исследований или даже самостоятельную

науку. Например, Г. Э. Слезингер в учебном пособии «Социальная экономика» как раз предлагает авторское понимание социальной экономики как науки, определяя все ее необходимые элементы – объект, предмет, функции и т. д. Социальная экономика сегодня трактуется как сфера научного знания и часть экономики, в центре которой оказывается человек и его личностное развитие. Максима социальной экономики – приоритет личности и социального развития над капиталом [1].

**Цель исследования.** Целью данного теоретического исследования является рассмотрение экономической социологии в качестве теоретической основы социальной экономики, а также проведение обзора формирования экономической социологии, в том числе современного этапа в ее развитии.

**Основные результаты исследования.** Безусловно, в практическом контексте социальная экономика результат длительной эволюции социально-экономических систем, в ходе которой появляются ресурсы, позволяющие обеспечивать удовлетворение материальных и социокультурных потребностей значительной части членов общества.

В теоретическом же контексте есть основания предполагать связь социальной экономики с таким научным направлением как экономическая социология. Неправомерно утверждать, что экономическая социология является единственным методологическим основанием социальной экономики, но очевидно важным.

Стоит напомнить, что становлением социологии как самостоятельной науки стало закономерным результатом в развитии социальной мысли. Ключевая идея, которая, по сути, объединяла основоположником социологии, состояла в необходимости и возможности создания системы социального управления, опирающегося на доказательную эмпирическую базу. Именно в рамках социологической науки сформировалось понимание того, что «социальное» – ключевая характеристика всех сфер жизни общества. В экономике, политике, культуре – всюду мы имеем дело с действием человека как социального субъекта. Социальная субъектность человека формируется под влиянием многочисленных факторов макро и микроуровня. Это важнейшее методологическое основание любой отрасли социологического знания, в том числе и экономической социологии.

В истории экономической социологии XIX века, как и социологии в целом, особая роль принадлежит О. Конту. Вслед за своим учителем, А. де Сен-Симону, он предлагал делить историю человеческого общества делить на три стадии: теологическая, метафизическая, позитивную. Главным критерием этой периодизации был способ восприятия и объяснения человеком окружающего мира. Эта логика, как нам представляется, способствовала формированию мировоззрения, в основе которого лежит понимание социальной природы всех сфер общественной жизни, в том числе и экономической. Историю социологической и экономической мысли XIX века невозможно представить без трудов К. Маркса и Ф. Энгельса. В них был сформулирован ряд тезисов взгляды марксистов на социальные аспекты экономики. Принципиально важным для К. Маркса было утверждение о социальном отчуждении наемного работника от

труда и его результатов в капиталистическом обществе, а также о первостепенном влиянии экономики на все сферы общественной жизни и на мировоззрения людей. В результате анализа сменявших друг друга общественных систем К. Маркс пришел к выводу о том, что в основе истории человеческого общества лежит постоянная борьба за контроль над собственностью. Это борьба, в свою очередь, и возникает как следствие разделения труда, результатом которой становится формирование классов с антагонистическими интересами. Наиболее детально, как известно, К. Маркс и Ф. Энгельс изучали состояние западноевропейского капиталистического общества XIX века. В научных трудах этих авторов сконцентрирован богатый статистический материал, который и до сегодняшнего дня может служить источником для изучения социальных и экономических процессов того времени [2].

На рубеже XIX-XX веков принципиально новый подход к изучению социальной, в том числе экономической жизни, сформулировал немецкий социолог М. Вебер. Он считал, что в основе социального анализа лежит понимание мотивов понимания людей, который определяется различными факторами, в том числе конфессиональными. В известном труде «Протестантская этика и дух капитализма» М. Вебер достаточно убедительно показал, каким образом религиозно-этические установки влияли и влияют на формы мотивации социального действия в сфере экономики.

Экономическое поведение индивида М. Вебер трактовал как идеальный пример целерационального действия. В целом теория социального действия М. Вебера стала методологической основой экономической социологии XX века. В определенной степени продолжателем логики М. Вебера в социологической науке можно считать американского социолога и экономиста первой половины XX в. Т. Веблена. Предметом его научного интереса стало потребительское поведение индивидов и его мотивация. Собственно, объектом экономической науки, считал Т. Веблен, должно стать поведение человека в его отношении к его материальным объектам, обеспечивающим ему средства существования.

Середина XIX- начало XX века считается временем становления экономической социологии, его характерными чертами, которые нашли отражение в том числе в трудах ключевых авторов (К. Маркса, Т. Веблена, М. Вебера) можно считать следующие:

- разрабатывались фундаментальные принципы изучения реальных социальных процессов в контексте взаимосвязи экономики и общества;
- происходило продвижение социологического взгляда на сущность экономических явлений в противовес чисто экономическому подходу к ним.

В 50–70 гг. XX века на первый план выдвинулись представители структурно-функционального направления социологии. Такие как Т. Парсонс, Р. Мертон, Н. Смелсер и др. Они, в частности, стремились соотнести экономику через выполняемые ее функции с другими социальными подсистемами. Считается, что на этом этапе начинается процесс институционализации экономической социологии как специальной отрасли социологической науки, который особенно активизировался в последующие два десятилетия XX века.

В настоящее время появилось несколько направлений социальной

экономики, которые принято называть «новой» социологией экономики. Это – социология рационального выбора; сетевой подход; новый институционализм и культурно-исторический и этнографический подход. Остановимся, например, на социологии рационального выбора. Главным его представителем является Дж. Коулман [3]. Его подход ориентирован на изучение индивидуального рационального поведения, но при этом методология этого анализа переносится и на изучение корпоративных субъектов экономической деятельности. У перечисленных новых направлений в экономической социологии выделяют некоторые общие черты:

1) основной акцент в них делается не на макросоциологических, а микросоциологических конструкциях. Плодотворным считается анализ локальных порядков, в рамках которых структурируются действия субъектов экономических отношений [4];

2) представители этого направления используют различные теории социального действия, что позволяет видеть их многообразие;

3) подвергаются критике чисто экономические теории и делается попытка найти в них социальные контексты.

В последнее время в изучении социально-экономических процессов актуализируется нравственное измерение экономического поведения человека. Примером этого можно считать формирование проблемы этического потребления.

**Выводы.** Подводя итог, следует еще раз подчеркнуть, что, по-нашему мнению, углубление социально-гуманитарного анализа экономических явлений и процессов прямо или косвенно способствует изменению поведения людей в различных сферах жизни общества. Именно поэтому, можно говорить о влиянии экономической социологии на функции социальной экономики.

### *Литература*

1. Соколова, Ж. В. Современные подходы к управлению социальной экономикой: теоретический аспект / Ж. В. Соколова // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2012. – Т. 25(64). – № 3. – С. 198–205. – Текст : непосредственный.

2. Водяненко, О. И. К вопросу об эволюции теории социальной экономики / О. И. Водяненко // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – Т. 12. – № 5. – С. 21–26. – Текст : непосредственный.

3. Коулман, Дж. Экономическая социология с точки зрения теории социального выбора / Дж. Коулман; [пер. М. С. Добряковой; научн. ред. В. В. Радаев] // Экономическая социология. – 2004. – Т. 5 – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ecsoc.mses.ru/>. – Текст : электронный.

4. Социальная экономика локального : сборник научных статей / под общ. ред. О. В. Карпова и Н. Е. Пряшникова. – М. : Факультет управления социокультурными проектами МВШСЭН, 2016. – 200 с. – Текст : непосредственный.

УДК 35.075(477.61)

**ИССЛЕДОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
В ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**Смелянская Дарина Николаевна, Рябущенко Анастасия Геннадиевна,  
Болдарева Татьяна Юрьевна**

Государственное образовательное учреждение  
высшего образования

Луганской Народной Республики

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

***Аннотация.** В современных условиях социально-экономических трансформаций одним из приоритетных направлений развития системы управления в государственной сфере, особенно, на уровне организаций и учреждений, является разработка и внедрение эффективных и действенных инструментов в кадровом управлении. В статье рассмотрены теория и практика государственного управления кадрами и динамика его развития, определена необходимость совершенствования системы органов исполнительной власти с учетом привлечения высококвалифицированных, профессиональных и ответственных кадров, без которых невозможно дальнейшее развитие Луганской Народной Республики. Исследованы изменения в секторе государственного управления Луганской Народной Республики, которые являются достаточно сложным и многогранным процессом, а также обуславливаются закономерностями развития общества и государства, и в определенной степени зависят от результативности и эффективности функционирования института государственной службы и качества ее кадрового потенциала.*

***Ключевые слова:** кадровая политика, персонал, карьера, государственный служащий, компетенция, конкурс на замещение должностей.*

**STUDY OF THE MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF  
PERSONNEL POLICY FORMATION IN THE LUHANSK PEOPLE'S  
REPUBLIC**

**Smelyanskaya Darina, Ryabushchenko Anastasia, Boldareva Tatiana**

State Educational Establishment  
of Higher Professional Education

«Vladimir Dahl Lugansk State University»  
Lugansk, Lugansk People's Republic

***Abstract.** In modern conditions of socio-economic transformations, one of the priority directions for the development of the management system in the public sphere, especially at the level of organizations and institutions, is the development and implementation of effective and efficient tools in personnel management. The*

*article examines the theory and practice of public personnel management and the dynamics of its development, determines the need to improve the system of executive authorities, taking into account the involvement of highly qualified, professional and responsible personnel, without which the further development of the Luhansk People's Republic is impossible. The changes in the public administration sector of the Luhansk People's Republic are investigated, which are a rather complex and multifaceted process, and are also determined by the laws of the development of society and the state, and to a certain extent depend on the effectiveness and efficiency of the functioning of the institution of public service and the quality of its.*

**Keywords:** *personnel policy, personnel, career, civil servant, competence, competition for positions.*

**Постановка проблемы.** Государственная политика по вопросам управления персоналом в государственных органах является составляющей государственной кадровой политики, цель которой – «обеспечение всех сфер жизнедеятельности государства квалифицированными кадрами, необходимыми для реализации национальных интересов в контексте развития государства. Актуальность анализа государственной политики по вопросам управления персоналом в государственных органах обусловлено высокой степенью неэффективности государственных институтов, что фиксируется как многочисленными мировыми индексами качества государственного управления, так и оценкам представителей отечественного и международного экспертного сообщества.

Поэтому очевидно, что возникает необходимость выяснить состояние правовых и организационных основ обеспечения государственной политики по вопросам управления персоналом государственной службы, а также реализации гражданами права равного доступа к государственной службе, основанный на их личных качествах и достижениях. Перед Луганской Народной Республикой стоят сложные и важные задачи развития различных сфер общественно-политической жизни. Одной из важных составляющих развития государства является кадровое обеспечение, активизация и профессионализм государственных служащих, наращивание и конструктивное использование кадрового потенциала.

Первой и основной причиной дефицита высококвалифицированных кадров в экономике региона можно назвать отсутствие продуманной кадровой политики и ее неэффективного законодательного регулирования. Для того чтобы достичь успехов в данной сфере, следует разработать эффективную концепцию кадрового управления, предварительно выделив ключевые проблемы кадрового обеспечения системы региона.

**Анализ исследований и публикаций.** Системный обзор научных работ показывает, что теоретико-методологическим основам формирования механизмов управления персоналом государственной службы в мировой и отечественной практике и родственных науках (экономика, социология, психология, политология, право) посвящены многочисленные публикации. В частности, достаточно основательно эта проблематика разработана в трудах

таких зарубежных и отечественных ученых, как В. Аверьянов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Г. Беккер, М. Белинская, Н. Гончарук, А. Линдюк, А. Петрой, Р. Рудницкий, А. Тищенко, С. Хаджирадева и др.

**Цель исследования** – оценить современное состояние управления персоналом государственной службы и обосновать инструмент совершенствования механизма реализации кадровой политики в Луганской Народной Республике.

**Основные результаты исследования.** При всем наличии преимуществ реализации кадровой политики на уровне государства опишем причины недостатков и проблем государственной кадровой политики в сфере государственной службы.

1. Несовершенство системы назначения на должности, продвижения по службе и ротации кадров. Для этой системы характерно отсутствие прозрачности при поступлении на государственную службу, четких карьерных перспектив в целом подрывает авторитет этих служб и приводит к высокому уровню текучести кадров.

2. Несовершенство системы управления персоналом. Кадровые службы органов государственной власти вместо системной работы по подбору персонала, формулировки квалификационных требований к нему, решения вопросов равномерного распределения ответственности внутри аппарата и подготовки должностных инструкций, планирования обучения и карьерного роста государственных служащих и должностных лиц, в основном выполняют технические функции, связанные с ведением кадровой документации. Недостаточными являются условия для развития и обеспечения стратегической роли кадровой службы в управлении персоналом на государственной службе, а также аналитическое и информационно-технологическое сопровождение процессов управления персоналом.

В условиях имеющегося количественного и качественного состава работников кадровых служб достичь других результатов достаточно проблематично. Очевидно, назрела необходимость специальной подготовки специалистов для работы в службах управления персоналом органов государственной власти.

3. Несовершенство системы оплаты труда государственных гражданских служащих. Средний уровень оплаты их труда остается довольно низким. Проблемой остается и непрозрачность, обусловленная низкой долей должностного оклада по сравнению с различными доплатами, разрыв в заработной плате руководителей I-II категорий должностей и рядовых государственных гражданских служащих.

4. Несовершенство системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.

Согласно новому законодательству о государственной службе система профессионального обучения имеет почти на 100 % обеспечить государственную службу специалистами с высшим профессиональным образованием, а учебные заведения системы повышения квалификации должны

существенно расширить свои возможности и на порядок увеличить количество служащих, которые пройдут обучение в этих учреждениях.

Процессы организации государственной гражданской службы ЛНР и правовое положение государственных гражданских служащих Республики регулирует Закон «О системе государственной службы Луганской Народной Республики» [1]. Государственные должности устанавливаются Конституцией ЛНР и законами, для непосредственного исполнения полномочий органов государственной власти. Занимать должности в органах государственной власти имеют право только граждане ЛНР.

Конституционно гарантируется свобода труда, выбора рода деятельности и профессии, запрет принудительного труда и дискриминации в сфере труда, право на безопасные условия труда и защиту от безработицы [2].

Трудовой кодекс ЛНР [3] был принят 04.03.2016 г. На сегодня существует достаточно большое количество подзаконных актов в сфере занятости населения, в которые в установленном порядке вносятся изменения. Внесение поправок на протяжении последних лет осуществлялось с целью развития экономической политики, направленной на решение проблем занятости, эффективного использования человеческого потенциала Республики и ее развития.

Существует острая необходимость совершенствования законодательства и утверждения указов или распоряжений Правительством ЛНР по таким пунктам: «О порядке сдачи квалификационного экзамена сотрудниками государственных учреждений ЛНР и оценки их знаний, навыков, умений (профессионального уровня)»; «О конкурсе на замещение вакантной должности государственных учреждений ЛНР» и т. д.

Законодательной базой развития основ государственной кадровой политики является Конституция Луганской Народной Республики, законы ЛНР «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики», «О системе исполнительных органов государственной власти Луганской Народной Республики», «О противодействии коррупции» и др. На развитие этих законодательных актов принят целый ряд подзаконных нормативно-правовых актов разного уровня.

Результатом формирования кадровой политики в Республике являются:

- направления формирования кадрового потенциала ЛНР;
- обоснование необходимости разработки модели мотивации кадров, а также использования исследовательских, образовательных и управленческих технологий и мотивационных программ развития кадров в республике;
- обоснованы пути повышения профессионального уровня и качества труда управленческих кадров, напрямую влияющих на реализацию государственной кадровой политики.

От современной государственной кадровой политики требуется:

- быть научно обоснованной, теоретически выверенной, концептуально легитимной, формулирующей истинные цели, задачи и принципы государственной кадровой политики;

- демократичной по целям, социальной базе и механизмам решения кадровых проблем;
- перспективной, упреждающей, рассчитанной на формирование кадров XXI в.;
- правовой, законодательно отрегулированной, осуществляемой в рамках закона, создающей правовые гарантии объективного решения кадровых вопросов и пресекающей возможность кадрового произвола начальников;
- единой для всего государства и в то же время многосубъектной и разнообъектной, многоуровневой;
- объективной, реалистичной, признающей права и свободы человека и гражданина высшей ценностью;
- социально справедливой, гуманной, духовно-нравственной, создающей социальные и нравственные гарантии справедливого решения кадровых вопросов, воспитывающей в каждом работнике чувство государственного и корпоративного патриотизма и верности делу, которому служит;
- открытой и прозрачной для гражданского общества;
- отвечающей интересам государства, а не каких-либо других структур, группировок или лиц.

**Выводы.** Таким образом, осуществление экономических и социальных преобразований, предоставления государственными служащими управленческих услуг возможно только при условии создания эффективной системы работы с персоналом, которая отвечала бы стандартам демократического, правового государства с социально-ориентированной рыночной экономикой.

На наш взгляд, представляется актуальным законодательное закрепление принципа меритократии как условия для эффективного функционирования механизма управления персоналом государственной службы, максимального удовлетворения потребностей органов государственной власти в специалистах с высоким уровнем профессионализма, оптимизации системы профессионального обучения государственных служащих, создание надлежащих условий для развития профессиональных компетенций государственных служащих.

### ***Литература***

1. Закон «О государственной службе Луганской Народной Республики» от 15.05.2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/983>.
2. Конституция Луганской Народной Республики (с изменениями, внесенными Законами Луганской Народной Республики от 24.09.2014 № 22-I, от 03.12.2014 № 1-II, от 03.03.2015 № 11-II, от 25.11.2017 № 195-II, от 02.02.2018 № 212-II) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/konstitutsiya/>.
3. Трудовой кодекс Луганской Народной Республики (с изменениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelnaya-deyatelnost>.

## ВОПРОСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

**Концедал Игорь Николаевич, Воротникова Елизавета Витальевна**

ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»

г. Луганск, Луганская Народная Республика

*Аннотация.* Ни в одной стране мира, за исключением разве что карликовых стран, управление невозможно осуществлять исключительно из центра. Центральная власть, какой бы образованной и ловкой она ни была, не в состоянии одна охватить все вопросы жизни большого народа. Она не может этого сделать потому, что подобную задачу превышает все границы человеческих возможностей. Когда такая власть пытается исключительно только своими силами создать и привести в действие бесконечное множество различных общественных механизмов, она вынуждена будет либо довольствоваться далеко не полными результатами, или ее усилия будут просто бесполезными.

**Ключевые слова:** государственное управление, местное самоуправление, государственные органы, органы местного самоуправления.

## ISSUES OF INTERACTION BETWEEN STATE BODIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

**Kontsedal Igor, Vorotnikova Elizaveta**

State Educational Institution of the LPR «Lugansk State University  
named after Vladimir Dal»,

Lugansk, Luhansk People's Republic

*Abstract.* In no country in the world, with the possible exception of dwarf countries, management cannot be carried out exclusively from the center. The central government, no matter how educated and clever it may be, is not able to cover all the issues of the life of a large people alone. She cannot do this because such a task exceeds all the limits of human capabilities. When such a government tries to create and put into action an infinite number of different social mechanisms exclusively on its own, it will either have to be content with far from complete results, or its efforts will simply be useless.

**Keywords:** государственное управление, местное самоуправление, государственные органы, органы местного самоуправления.

**Постановка проблемы.** В связи с необходимостью организации эффективного управления территория любого государства делится на административно-территориальные единицы, управление которыми осуществляется или местными органами управления – государственной администрацией, которая назначается центральной властью, или же органами

местного самоуправления – представительными органами, избираемыми населением соответствующих административно-территориальных единиц и их исполнительными органами. Возможны также варианты комбинированного управления, когда на одном территориальном уровне, одновременно функционируют как местные органы управления (государственная администрация), так и органы местного самоуправления.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы взаимодействия между органами исполнительной власти и органами местного самоуправления в процессе становления государства находят отклик в работах многих авторов. В частности, об этом писали М. Байтинх, Б. Гурнэ, Н. Нижник, А. Машков, О. Кутафин. Плодотворные идеи по решению вопросов взаимодействия государственного управления и местного самоуправления высказываются в научных трудах С. Телешун, В. Кампо, В. Цветков, А. Крусян, И. Шарова и др.

**Цель исследования** – определения эффективных путей совершенствования механизма регионального управления и местного самоуправления.

**Основные результаты исследования.** Большинство ученых противопоставляют местное самоуправление и государственное управление. Управление предполагает воздействие на поведение людей, подчинение воле одного воле другого для получения определенных результатов, наличие особого механизма его реализации. Управление осуществляется с помощью власти. Власть – неотъемлемое свойство политически организованного общества. Ученые подробно анализируют вопросы сущности власти, ее природы как особого феномена, обладает специфическими внутренними чертами.

В современной науке многочисленные представители различных взглядов на власть характеризует ее как «авторитет, обладающий возможностью заставить подчиниться». Так, М. Байтин формулирует понятие власти как «соответствующий характеру и уровню общественной жизни средство функционирования различной социальной общности» [1].

Чтобы разграничить функции органов местного самоуправления и органов государственной исполнительной власти, необходимо установить соотношение понятий «государственное управление», «управление в сфере местного самоуправления» и «местное управление».

В отечественной литературе еще не сформировано окончательное и общепризнанное понятие «государственное управление». Существуют несколько точек зрения на эту проблему: одна трактует это явление по его сути и содержанию, другая по формам, в которых оно существует и функционирует. Так, широко распространенным подходом государственное управление рассматривается как деятельность государства по осуществлению законодательной, исполнительной и судебной власти. Примером такой трактовки является определение, данное американским ученым Ф. Нигроу.

1. Это совместные усилия определенной группы в контексте государства.
2. Охватывает все три ветви власти – законодательную, исполнительную, судебную, а также их взаимосвязь.
3. Выполняет важную роль в формировании государственной политики, а, следовательно, является частью политического процесса.

4. Существенно отличается от частного управления.

5. Тесно связано с многочисленными частными группами и отдельными индивидами в обеспечении общественных услуг.

Другим правомерным подходом к его определению является отнесение к государственному управлению деятельности государства, которая не входит в компетенцию законодательной и судебной ветвей государственной власти. Иначе говоря, государственное управление рассматривается как подзаконная и несудебная деятельность государства, осуществляемая через систему органов исполнительной власти. Именно на таких принципах основывается административное право, которое определяет государственное управление как подзаконную исполнительно-распорядительную деятельность органов государственной власти. Сложность и многообразие понятия «государственное управление» обусловило существование различных подходов к его обоснованию. Чаще всего под государственным управлением понимают специфическую деятельность государства, выражающуюся через функционирование его органов. Термин «государственное управление» используется в законодательных актах, в научной и учебной литературе. Будучи частью политического управления, оно сохраняет его характеристики, одновременно обладая многочисленными особенностями, которые отражают его специфику и позволяют детерминировать как самостоятельный вид управления [2].

Словарь терминов и понятий государственного управления так определяет это понятие: «Государственное управление – широкое и аморфное объединение» теории и практики, призвано способствовать лучшему пониманию правительства и укреплению его связи с обществом, которым он правит, а также поощрять государственную политику, чувствительную к социальным проблемам, и вводить такую административную практику государственных бюрократий, направленную главным образом на эффективность, производительность и все в большей степени на удовлетворение человеческих потребностей.

Н. Нижник и А. Машков, характеризуя государственное управление, отмечают, что это «подзаконная деятельность органов исполнительной власти, направленная на практическую организацию нормальной жизни общества и обеспечения личной безопасности граждан, создание условий их материального, культурного и духовного развития» [3].

В современных исследованиях российских ученых государственное управление понимается как организационная деятельность соответствующих государственных органов на основе законов к более гибким и демократическим его формам, в частности, как организованного процесса управления, регулирования и контроля государственных органов за развитием сфер экономики, и культуры, другие сферы государственной жизни.

На данном этапе развития управленческой науки существуют различные подходы к пониманию понятия государственного управления. Можно выделить основные из них:

- государственное управление как вся деятельность государства в целом;
- государственное управление как одна из главных функций государства

в целом;

– государственное управление как неполитические (внеполитические) основы деятельности исполнительных органов или неполитизированные части аппарата другой ветви государственной власти, а также управления государственными и полугосударственными организациями;

– государственное управление как деятельность исполнительной власти в целом [4].

Итак, государственное управление – явление универсальное и в определенной степени присуще всем без исключения странам. Однако, как видно из вышеприведенного, его понимание в разных странах неодинаковы и в значительной степени различается.

Как видим, категория «государственное управление», традиционно неоднозначное. Государственное управление в узком смысле слова (исполнительно-распорядительная деятельность) выделяется путем выделения из деятельности государственного аппарата только одной исполнительно-распорядительной деятельности, осуществляемой лишь одним видом государственных органов – органами государственного управления.

Местное самоуправление является правом территориальной общины самостоятельно решать вопросы местного значения в пределах Конституции и законов страны.

Исходя из этого принципа «в государственно-организованном обществе должны быть определены не максимальные, а предельные возможности самоуправления с целью развития демократии и обеспечения суверенитета народа», и, соответственно, оптимальное соотношение государственного управления и самоуправления, их соотношение на местном уровне. Управление местными делами осуществляется не только с помощью местного самоуправления. Отдельные вопросы местного значения решают и соответствующие местные органы государственной власти. Так, например, охрану общественного порядка и борьбу с преступностью в населенных пунктах осуществляют территориальные органы Министерства внутренних дел, входящие в единую систему органов государственной власти. Подобное решение местных дел через органы государственной власти называют местным управлением.

Такой подход более точно отражает природу местного самоуправления и позволяет четко разграничить самоуправляющиеся функции и полномочия территориальных общин от функций и полномочий государственной власти, осуществляемых на региональном и местном уровнях.

Говоря о местном самоуправлении, нельзя не вспомнить муниципальную власть, которая является разновидностью не только социальной, но и публичной власти, действует в пределах территориальной общины, реализуется от имени или непосредственно, или органами и должностными лицами местного самоуправления и основана на нормах права. Следует констатировать, что муниципальная власть – это система властных отношений, которая реализует функции и полномочия местного самоуправления. Муниципальная власть может быть определена как форма общественных отношений, в которых, согласно

нормам территориальной общины, деятельность одних субъектов, влияя на деятельность других, изменяет или стабилизирует ее в соответствии со своими целями в пределах общенациональной политики. Здесь же стоит отметить, что эти две стороны социального управления – самоуправленческие и государственные начала – влияют в общем русле изменений социально-экономических и политических процессов, органично переплетаясь и синтезируясь в единый институционально-нормативный комплекс публичной власти.

Взгляды исследователей местного самоуправления на вопрос о правовой природе власти на местном уровне, – общественная она или государственная, – условно можно объединить в три группы.

Представители одной из них в категоричной форме отрицают государственную природу власти территориальных общин.

Утверждая, что органы государственной власти и органы местного самоуправления – это разные формы реализации власти народа, А. Кутафин, отмечает, что местное самоуправление – это способ не только децентрализации управления, но и организации и осуществления власти на местах, который обеспечивает самостоятельное решение гражданами вопросов местной жизни, организационное воплощение управления местными делами в системе управления обществом и государством [5].

Местное самоуправление действует в рамках Конституции и соответствующих законов, решая вопросы местного значения, но учитывая при этом интересы государства в целом, то есть местное самоуправление тесно связано с государственной властью, ведь вместе они выступают различными формами публичной (обязательной для всех) власти.

Государственная и самоуправляемая власть в совокупности – публичная власть. Местное самоуправление имеет специальный субъект (территориальную общину), специальный объект (вопросы местного значения), оно обладает таким признаком, как самостоятельность – ключевая категория, характеризующая местное самоуправление как самостоятельную подсистему публичной власти (самоуправляемой). Самостоятельность местного самоуправления конституционно гарантируется государством. Это находит свое отражение в «правовой, организационной и материально-финансовой самостоятельности», в организационной обособленности органов местного самоуправления в общей системе управления обществом и государством. Отмечается, что «местное самоуправление – это власть, и других вопросов нет. С недалекой истории нам прекрасно известно, что такое монолит государственной власти. Это недемократическая государственная власть. Отсюда вытекает проблема власти муниципальной. А что общего у государственной и муниципальной власти? Весь мир ответил на этот вопрос. Вместе они публичная власть».

**Выводы.** Таким образом, сосуществуют две разновидности местной публичной власти – местная государственная власть и власть территориальных общин (муниципальная). Конституционное разграничение государственной власти и местного самоуправления на две самостоятельные властные структуры имеет под собой не только теоретические рассуждения, но и практические основания. Каждый вид публичной власти обладает специфическими

признаками, субъектно-объектными и функциональными характеристиками. Органы государственной власти решают вопросы государственного значения; территориальные общины – местного. Однако бесспорным фактом является то, что закреплена Конституцией модель организации публичной власти не устраняет с повестки дня необходимость дальнейшего осмысления этого явления, а затем и поиска оптимального и совершенного варианта организации государственной власти и местного самоуправления, механизмов их взаимоотношений и взаимодействия с учетом анализа практики их функционирования в нашей стране и за ее пределами.

### *Литература*

1. Байтин, М. И. Вопросы общей теории государства и права / М. И. Байтин. – Саратов : СГАП, 2006. – 398 с. – Текст : непосредственный.
2. Гурнэ, Б. Государственное управление / Б. Гурнэ. – К.: Основы, 1993. – 165 с. – Текст : непосредственный.
3. Нижник, Н. Г. Системный подход в организации государственного управления : учеб. пос. / А. А. Машков под общ. ред. Н. Г. Нижник. – М. : Изд-во УАДУ, 1998. – 160 с. – Текст : непосредственный.
4. Государственное управление и менеджмент: учеб. пос. / Г. С. Одинцова, Г. И. Мостовой, А. Ю. Амосов и др.; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Г.С. Одинцовой. – М. : ХарРИ УАДУ, 2002. – 492 с. – Текст : непосредственный.
5. Кутафин, О. Е. Предмет конституционного права / О. Е. Кутафин – М., 2001. – С. 358. – Текст : непосредственный.

УДК 681.5

## **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА РОБОТОТЕХНИКИ**

**Пастухов Филипп Андреевич, Гайдай Родион Романович**

Федеральное государственное бюджетное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Донской государственный технический университет»,  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

*Аннотация.* В данной статье приводятся особенности развития мирового и отечественного рынка робототехники, проводится анализ статистических данных, характеризующих уровень продаж роботов, их распределение по отраслям экономики, анализируются перспективы и направления развития робототехники.

*Ключевые слова:* робот, робототехника, рынок, развитие, состояние, перспективы, возможности.

# CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE ROBOTICS MARKET

**Pastukhov Philip, Gaidai Rodion**

Federal state budget higher education institution

«Don State Technical University»

Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** This article presents the features of the development of the global and domestic robotics market, analyzes statistical data characterizing the level of sales of robots, their distribution by economic sectors, analyzes the prospects and directions for the development of robotics.*

***Key words:** robot, robotics, market, development, state, prospects, opportunities.*

**Постановка проблемы.** За последние несколько лет произошел масштабный рост автоматизации в большем количестве отраслей промышленности. Робототехника лежит в основе этого роста. Роботизация полезна для компаний любого масштаба и направления деятельности. Она позволяет значительно улучшить рентабельность и эффективность их деятельности. Особенно актуальной проблемой развития робототехники в современных условиях делают процессы рыночной конкуренции.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам развития робототехники и различных ее отраслей посвящены исследования отечественных авторов Е. С. Байковой, О. О. Мугина, Д. И. Цыганова, И. Л. Ермолова, А. В. Параскевова, А. В. Левченко, О. А. Антошковой, Т. С. Астаховой, В. Н. Белоозерова, Е. Ю. Дмитриевой, О. В. Смирновой и др., накоплен значительный зарубежный опыт в этой области. Поскольку робототехника сейчас переходит на новый уровень динамичного роста, важно проанализировать и обобщить основные современные тенденции в этой области.

**Цель исследования** – провести анализ современного состояния мирового и российского рынка робототехники, выявить существующие проблемы и обозначить перспективы развития робототехнических систем.

**Основные результаты исследования.** Роботы давно вышли за пределы лабораторий и активно применяются в разных областях. Они подвержены меньшему количеству ошибок, более эффективны и рентабельны, могут работать с минимальными простоями на техническое обслуживание. Назовем их главные достоинства:

- хорошая производственная и экономическая альтернатива человеческому труду, особенно это касается возможности замещения работников на работах с тяжелыми и вредными условиями труда;
- возможность прямого управления роботами в удаленном режиме;
- многозадачность и эффективность выполнения основных и

вспомогательных задач;

- улучшение рабочей эргономики (робототехнические системы работают для удобства человека, чтобы он не так быстро уставал и мог не отвлекаться от своей основной работы);

- возможность проведения оперативной корректировки программного обеспечения отдельного устройства и всего робототехнического комплекса в любом временном интервале;

- легкая адаптация практически к любым условиям внешней среды;

- повышение качества и надежности выпускаемой продукции, снижение уровня брака;

- обеспечение высокой культуры и качества обслуживания.

Наряду с этим следует сказать и об ограничениях разработки и применения роботов:

- - достаточно высокая стоимость. Для каждого изделия робота нужно программировать, каждое его движение – это набор траекторий (точек в пространстве). Настройка производственной линии с участием роботов – это весьма дорогостоящая задача;

- - необходимость постоянного обновления программного обеспечения.

Сюда также добавляется проблема импортозамещения в сфере информационных технологий, которая обсуждается давно и широко. Госсектор, госкорпорации и компании с государственным участием постепенно и не без трудностей переходят на отечественное программное обеспечение в соответствии с утвержденными государством нормативами:

- - отсутствие грамотной, продуманной политики социальной защиты населения в связи с замещением части работников роботами и создания тем самым предпосылок для роста безработицы;

- - недостаточное количество высокопрофессиональных кадров для обеспечения технического и цифрового обслуживания роботов;

- - сложная и дорогостоящая утилизация блоков питания, использованных комплектующих и изношенных устройств;

- - отсутствие мощных и компактных источников питания [1].

Одна из наиболее влиятельных в мире ассоциаций робототехники IFR (International Federation of Robotics) ежегодно измеряет, какое количество роботов покупается в разных странах, в том числе в России. IFR выделяет два вида робототехники: промышленную и сервисную [2].

Сейчас в мире установлено около 3 млн промышленных роботов. Статистические данные накапливаются довольно медленно, поэтому наиболее актуальные из них относятся преимущественно к 2020 году. На рисунке 1 приведены данные, характеризующие объёмы мировых продаж промышленных роботов в 2009–20220 гг., согласно которым за указанный период рост их продаж увеличился в 6,4 раза. По данным Fortune Business Insights, ожидается, что к 2028 году мировой рынок промышленных роботов достигнет 31,13 млрд дол. по сравнению с 14,61 млрд дол. в 2020 году.

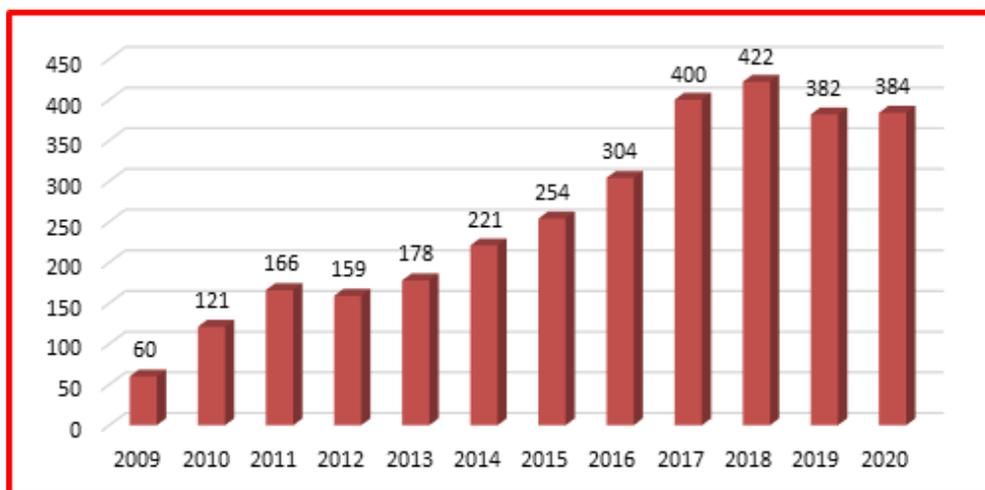


Рисунок 1 – Объемы продаж промышленных роботов в мире, тыс. ед.

Если говорить о распределении роботов по отраслям мировой промышленности, то в последние годы на первое место по их потреблению вышла отрасль электроники и электроизделий, потеснив прежнего лидера – автомобильную промышленность, которая занимает второе место. Активно используются роботы в металлургической, химико-технологической, пищевой промышленности [3,4]. Весьма значительна доля роботов при производстве военной техники.

Как видно на рисунке 1, в 2020 году было продано 384 тыс. новых роботов, при этом 168 тыс. из них, то есть больше половины, были проданы Китаю. И почти четверть из них уже были китайскими. Во многом это объясняется тем, что в Китае существует государственная политика по поддержке робототехники. В Китае сегодня присутствуют десятки брендов роботов, на создание и развитие которых выдаются государственные субсидии. Их задача – вытеснить огромное число зарубежных роботов, которые продаются на внутреннем рынке Китая каждый год.

Структура рынка робототехники ежегодно изменяется. Если сейчас большую часть рынка составляют промышленные роботы, то к 2025 году прогнозируется существенный рост доли профессиональных сервисных роботов. На рисунке 2 приведены данные, характеризующие мировые объемы продаж сервисной робототехники в 2014–2022 гг. Исходя из этих данных, можно утверждать, что рынок сервисной робототехники развивается более быстрыми темпами, поскольку за период с 2014 по 2020 гг. рост продаж на нем увеличился в 7,4 раз, а за этот же период продажи промышленных роботов выросли в лишь в 1,7 раз. Согласно прогнозу Японской ассоциации робототехники, уже через 5–10 лет объем рынка персональной и домашней робототехники достигнет десятков миллиардов долларов.



Рисунок 2 – Объемы продаж сервисной робототехники в мире, тыс. ед.

Помимо Китая, наиболее активными покупателями роботов являются Япония, США и Южная Корея. На каждую из названных стран приходится в среднем около 30 тыс. роботов. Далее идет Германия – там покупают 22 тыс. роботов в год.

Наиболее точным показателем уровня роботизации страны является количество роботов на 10 тыс. рабочих. Сейчас самый высокий показатель имеет Южная Корея – 932 робота на 10 тыс. человек. В США и Китае это 240–250 роботов на 10 тыс. человек, то есть степень роботизации в четыре раза ниже. Для сравнения, в России на 10 тыс. человек приходится всего 6 роботов. В среднем за год в России продается всего 1-1,5 тыс. роботов. Это в 100-150 раз меньше, чем в Китае. Современный российский рынок промышленной робототехники невелик. В 2012 году, по статистике Международной федерации робототехники, в России было продано 307 промышленных роботов. Годом позже, в 2013 году российский рынок промышленной робототехники не показал роста, в то время как мировой рынок промышленных роботов в 2013 году вырос на 12 % [5].

Российский рынок робототехники в настоящий момент находится в стадии формирования, основной его объем представлен импортными поставками. Структура российского рынка существенно отличается от мировой. Это связано с тем, что в России фактически отсутствуют производители промышленных роботов, а новые участники на рынке робототехники, как правило, предпочитают нишевые сегменты рынка, производя бытовые, военные, транспортные и другие роботы. При этом стоит отметить, что в России присутствует общемировая тенденция увеличения доли профессиональных сервисных роботов.

Основатель и генеральный директор TECHNORED (российская промышленная компания, специализирующаяся на доступной автоматизации любых производственных процессов) Артем Лукин рассказал, что Россия находится на 48-м месте по роботизации, и одна из причин этого в том, что до недавнего времени в нашей стране не было ни институтов, ни колледжей,

ни курсов по робототехнике. Со слов А. Лукина, у нас до 2015 года про роботов вообще мало кто знал. А роботов со временем будет нужно еще больше, потому что это единственный способ повысить производительность и качество, снизить травматизм. Мало людей, готовых работать на производстве. Нагрузка возрастает, так что роботы – это единственный способ повысить производительность российской промышленности, подчеркивает А. Лукин. Программа параллельного импорта, заморозка инвестиционных программ, увеличение стоимости комплектующих и сроков их поставки, дефицит кадров – все это тормозит развитие российской робототехники, заявляет и директор Центра робототехники Алексей Гонноченко. «У нас есть несколько факторов, которые тормозят развитие робототехники в стране. Во-первых, это «серый» импорт. Во-вторых, это заморозка планов по инвестициям и существенное увеличение стоимости и сроков поставки комплектующих... Последнее – прекращение сотрудничества в научной и технической отрасли», – сказал он на сессии «Развитие робототехники как фактор опережающего роста промышленности» в рамках промышленного форума «Иннопром-2022». А. Гонноченко поделился мнением, что отрасль нуждается в поддержке со стороны государства, в частности, в области векторных планов и инструментов компенсации и монетизации рисков.

Использование комбинаций современных технологий робототехники для создания очень гибких, самоадаптирующихся производственных мощностей, известных как «умная фабрика» уже применяется в некоторых странах мира. Сборочные линии отечественных предприятий также выиграют от промышленных роботов и автоматизированных решений, а умные фабрики могут стать нормой и в нашей стране. Важной предпосылкой к этому является Программа фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021-2035 гг.), которая является инструментом осуществления стратегического планирования фундаментальных исследований. В рамках этой программы, разработанной Российской академией наук, предусмотрен исчерпывающий перечень комплексных исследований в области робототехники, учитывающий ее текущие и возможные перспективные тенденции [6]. В 2015 году тематика исследований и разработок робототехнических систем включена в список приоритетных направлений развития науки, техники и технологий в Российской Федерации [7]. Среди мер по развитию робототехники следует отметить необходимость на государственном уровне сформулировать основные области экономики и социальной деятельности, которые целесообразно роботизировать, исходя из приоритетов развития нашей страны и общества в целом. Это, в первую очередь, касается обороны, промышленности, медицины, образования.

**Выводы.** Таким образом, рынок робототехники достаточно динамично развивается. Уже сейчас многие крупные компании из Германии, Италии, Испании, Турции стараются перейти на роботизированные системы. Практически на каждом европейском предприятии есть один или несколько роботов, и потребность рынка в большом количестве робототехнических

систем будет только расти. Если говорить про отечественный рынок робототехники, то его объем сравнительно невелик. При этом на внутреннем рынке российские производители вынуждены конкурировать с международными корпорациями. Поэтому без государственной поддержки этой сферы развитие робототехники в России будет затруднено и сопряжено с большими рисками.

### *Литература*

1. Вильяме, Дж. Программируемые роботы. Создаем робота для своей домашней мастерской / Дж. Вильяме; пер. с англ. А. Ю. Карцева. – М.: НТ Пресс, 2006. – 240 с. – Текст : непосредственный.

2. Executive Summary World Robotics 2019 Industrial Robots. <https://ifr.org/downloads/press2018/Executive%20Summary%20WR%20019%20Industrial%20Robots.pdf> (дата обращения: 23.11.2022). – Текст : электронный.

3. Ермолов, И. Л. О роли промышленной робототехники в развитии промышленности России / И. Л. Ермолов // Инновации. – № 10. – 2019 г. – С. 127–129. – Текст : непосредственный.

4. Ермолов, И. Л. Анализ развития промышленной робототехники / И. Л. Ермолов // Прогресс транспортных средств и систем-2018: Материалы международной научно-практической конференции. Волгоград, 9-11 октября 2018 г. – С. 170–171. – Текст : непосредственный.

5. Параскевов А.В., Левченко А.В. Современная робототехника в России: реалии и перспективы (обзор) // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 104. – Текст : непосредственный.

6. Ермолов, И. Л. Стратегические вопросы развития российской робототехники / И. Л. Ермолов // Инновации. – 2020. – № 2 (256). – С.43–46. – Текст : непосредственный.

7. Антошкова, О. А. / О. А. Антошкова, Т. С. Астахова, В. Н. Белоозеров и др. / Развитие УДК для отражения робототехнической тематики // Материалы Двадцатой юбилейной Международной конференции и выставки «LIBCOM-2016» – <https://www.gpntb.ru/libcom16/tezis/016.pdf> (дата обращения: 23.11.2022). – Текст : электронный.

**МЕТОДИКА АНАЛИЗА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ  
БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ  
РЕСПУБЛИКИ В ПЕРИОД РЕФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНОЙ  
СИСТЕМЫ**

**Агеева Анна Александровна, Пашченко Карина Евгеньевна**  
Государственное образовательное учреждение высшего образования  
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

*Аннотация.* В статье рассмотрены вопросы реформирования бюджетной системы и порядок учета денежных средств бюджетных учреждений и организаций Луганской Народной Республики, изучена методика анализа бюджетных средств и экономическая роль кассовых и фактических расходов бюджетных организаций. Предложены пути повышения стабильности и предсказуемости потока доходов государственного бюджета с целью улучшения бюджетного планирования.

*Ключевые слова:* денежные средства, анализ, кассовые и фактические расходы, реформирование.

**METHODOLOGY FOR ANALYSIS OF CASH FLOW OF BUDGET  
ORGANIZATIONS OF THE LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC IN THE  
PERIOD OF BUDGET REFORM**

**Ageeva Anna, Pashchenko Karina**  
State Educational Institution of Higher Education  
«Vladimir Dahl Luhansk State University»  
Lugansk, Luhansk People's Republic

*Annotation.* The article deals with the issues of reforming the budget system and the procedure for accounting for funds of budgetary institutions and organizations of the Lugansk People's Republic, studied the methodology for analyzing budgetary funds and the economic role of cash and actual expenses of budgetary organizations. Ways are proposed to increase the stability and predictability of the state budget revenue stream in order to improve budget planning.

*Keywords:* cash, analysis, cash and actual expenses, reforming.

**Постановка проблемы.** Луганская Народная Республика за восемь лет своего существования жила и работала в бюджетном процессе, который регулировался Конституцией ЛНР и другими подзаконными актами, дающими возможность строить собственную бюджетную систему. За период 2014–2020 гг. сложились объективные политические и социально-экономические

предпосылки для интеграции Луганской Народной Республики в территориальное пространство Российской Федерации, что повлекло за собой начало реформирования бюджетного устройства молодой Республики. Были сформулированы общие принципы бюджетного законодательства Луганской Народной Республики, организации и функционирования бюджетной системы Луганской Народной Республики, определены основы бюджетного процесса и межбюджетных отношений, основания применения и виды бюджетных мер принуждения за совершение бюджетных нарушений. Все эти нововведения нашли свое отражение в Законе «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса Луганской Народной Республики» [1].

Экономическая сущность реформирования бюджетной системы Луганской Народной Республики заключается в абсолютно новом методологическом подходе к построению бюджетного устройства Республики.

Запуск механизма реформирования требует основательной подготовленности и соответственно ставит перед исследователями целый ряд задач.

***Анализ исследований и публикаций.*** Вопросами анализа денежных средств бюджетной организации давно и плодотворно занимаются ведущие ученые-теоретики и экономисты-практики. Результатом изучения данного вопроса, являются разработанные методики анализа движения денежных средств бюджетного учреждения. В работах к.э.н. Гладковской Е. Н. и Максимовой Т. В. разработана комплексная методика анализа денежных потоков бюджетного учреждения, как способа определения достаточности и эффективности использования бюджетного финансирования на оказание государственных услуг населению. Кроме того, вопросы учета и раскрытия в отчетности информации о распределении и использовании денежных средств, а также их анализа исследованы в большей степени в отношении коммерческих организаций в трудах отечественных ученых С. М. Бычковой, Д. Г. Бадмаевой, В. В. Ковалева, Г. К. Мамедовой, Е. М. Сорокиной, А. Д. Шеремета и других. Однако, разработанные методические рекомендации анализа денежных потоков коммерческих организаций можно применить и к анализу движения денежных средств бюджетных учреждений. Проведенный обзор специальной литературы показал, что в течение последних восьми лет вопросы учета и анализа денежных средств организаций бюджетной сферы рассматривались в работах Т. Г. Арбатской, Н. В. Кузнецовой, М. Ю. Гинзбурга, О. Е. Орловой. Тем не менее, особенности правового положения, финансового обеспечения и другие принципы бюджетного устройства Луганской Народной Республики в значительной мере ограничивают возможности применения уже существующих методик для анализа денежных потоков в бюджетных учреждениях. К числу недостаточно исследованных сторон следует также отнести проблему полноты информационной базы для анализа денежных потоков получателя бюджетных средств. Недостаточная проработанность рассматриваемой темы в теоретическом и практическом аспектах определила цель исследования.

***Цель исследования*** – состоит в изучении методики анализа денежных

средств бюджетных организаций в период реформирования бюджетной системы ЛНР, а также предложения пути повышения стабильности и предсказуемости потока доходов государственного бюджета с целью улучшения бюджетного планирования.

**Основные результаты исследования.** Бюджетная система является важнейшим экономическим регулятором в условиях рыночных отношений, особенно в период их построения. От того, насколько правильно построено бюджетное устройство, зависит эффективное функционирование всего народного хозяйства молодой Республики, и ее внешних отношений.

Реформирование бюджетного устройства, на сегодняшний день, является самой главной составляющей повышения эффективности наполнения и расходования средств государственного бюджета.

Бюджетная система Луганской Народной Республики выступает действенным инструментом государственного регулирования экономического развития. Именно поэтому начало структурных реформ, и их реализация со времени создания Республики, на первое место выведено реформирование бюджетной системы. Бюджетная система является главным показателем состояния любого государства, а значит, она выступает основным элементом экономики Республики, в частности, бюджет выступает действенным инструментом государственного регулирования экономического развития.

Целью реформирования бюджетной системы является повышение результативности бюджетных расходов и оптимизация управления государственными бюджетными средствами на всех уровнях бюджетной системы ЛНР. Эта реформа подразумевает повышение эффективности формирования и использования бюджетных средств в интересах общества (с целью удовлетворения всех видов публичного интереса). Бюджетная реформа будет успешной лишь в том случае, если она будет осуществляться как составная часть официально установленных преобразований Республики. Она должна основываться на общих критериях эффективности деятельности государства.

Согласно законодательству Луганской Народной Республики, бюджетное учреждение (организация) – государственные органы, местные органы власти и также организации, которые созданы ими в соответствии с установленным порядком и содержат за счет средств государственного бюджета или местных бюджетов. Бюджетные учреждения являются не прибыльными.

Финансирование бюджетных организаций происходит из бюджетов соответствующего уровня для проведения мероприятий, предусмотренных бюджетом в соответствии с целями создания бюджетного учреждения.

В 2021 году в Республике был начат процесс реформирования бюджетной системы, который непосредственно коснулся и финансирования учреждений и организаций, из которых формируется бюджетная система Луганской Народной Республики. Народным Советом ЛНР был разработан и принят Закон «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса Луганской Народной Республики» (далее Закон). Согласно вышеуказанному законодательному акту, бюджетное устройство – это организация бюджетной

системы Луганской Народной Республики и взаимосвязей между ее отдельными звеньями, включающая в себя структуру, принципы функционирования бюджетной системы Луганской Народной Республики и бюджетную классификацию Луганской Народной Республики. Можно сказать, что данный Закон выступает прообразом Бюджетного кодекса ЛНР, который будет разрабатываться в ближайшее время и станет основным документом, регламентирующим работу всей бюджетной системы Республики, а именно, формирование доходов и расходов государственного бюджета ЛНР. Доходы являются источником финансирования всей бюджетной системы и целевое и эффективное использование финансовых ресурсов контролируются на основе сопоставляемых плановых и отчетных смет образования и расходования денежных средств [2;120]. Отличительной чертой нового бюджетного устройства явилось то, что в Луганской Народной Республике функционирует только государственный бюджет, местных бюджетов не существует, так как не принят закон о местном самоуправлении. Это в значительной мере облегчает работу по составлению государственного бюджета и контроль за его доходной и расходной частями. Согласно вышеуказанного Закона вся ответственность за рациональным использованием средств государственного бюджета возложена на главных распорядителей бюджетных средств. Таковыми, как правило, выступают профильные министерства.

Информационная база для анализа финансового состояния и непосредственно учета денежных средств бюджетных организаций достаточно широка. В потоке такой информации происходит процедура сбора и обобщения финансовой и бухгалтерской отчетности по учету денежных средств, что непосредственно связано с уточнением и корректировкой дальнейшей финансово-хозяйственной деятельности учреждений. Таким образом, главные распорядители бюджетных средств имеют в своем арсенале не только методы сбора и обобщения необходимой экономической информации, но и средства по своевременному принятию необходимых управленческих решений по перераспределению бюджетных ассигнований для максимально эффективного их использования.

От того насколько грамотно и эффективно происходит управление денежными средствами, выделяемых государством, зависит успешность работы учреждения в целом, а также целесообразность существования этой организации, что делает актуальной тему исследования.

Особому контролю подвергаются операции с наличными денежными средствами в бюджетных учреждениях. Для облегчения проведения контрольных функций, приказом Минфина ЛНР от 27.12.2014 № 8 установлено, что при оформлении и учете операций с наличными денежными средствами учреждения руководствуются Положением о ведении кассовых операций на территории Луганской Народной Республики. Все кассовые операции оформляются типовыми документами, утвержденной формы для всех организаций, работающих с наличными денежными средствами, а именно: кассовыми ордерами, расходными ведомостями, расчетными документами,

документами по операциям с применением электронных платежных средств, другими кассовыми документами.

В целях оперативного отслеживания расходования бюджетных средств, утвержденных в смете лимитам, в бухгалтерском учете для всех участников бюджетного процесса существуют такие понятия как кассовые и фактические расходы.

Кассовыми расходами считают все суммы, полученные учреждением с текущих бюджетных счетов в банке или регистрационных счетов в органах Государственной казначейской службы для их использования (расходования) согласно смете. Следовательно, кассовые расходы рассчитываются по следующей формуле 1:

$$K_p = O_{\text{дснг}} + A - O_{\text{дскг}}, \quad (1)$$

где  $K_p$  – кассовые расходы;

$O_{\text{дснг}}$  – остатки денежных средств на начало года;

$A$  – сумма полученных средств из бюджета;

$O_{\text{дскг}}$  – остатки денежных средств учреждения на конец года.

Фактические расходы – это настоящие расходы учреждения, для выполнения сметы, подтвержденные соответствующими первичными документами, включая расходы по начисленной заработной плате и стипендиям, а также расходы по неоплаченным счетам кредиторов. Величина фактических расходов рассчитывается по формуле 2:

$$\Phi_p = K_p - (I_{\text{кз}} + I_{\text{ом}} + I_{\text{дз}} + I_{\text{пл}}), \quad (2)$$

где  $\Phi_p$  – фактические расходы;

$K_p$  – кассовые расходы;

$I_{\text{кз}}$  – изменение кредиторской задолженности на конец года по сравнению с началом года;

$I_{\text{ом}}$  – изменение остатков материалов;

$I_{\text{дз}}$  – изменение дебиторской задолженности;

$I_{\text{пл}}$  – изменение остатков по счетам подотчетных лиц.

Распределение расходов как объектов учета, определяется необходимостью со стороны государства за использованием средств, при этом учет кассовых расходов является источником информации о кассовом исполнении сметы и остатках неиспользованных ассигнований на каждую конкретную дату, а учет фактических расходов обеспечивает контроль над фактическим выполнением сметы расходов.

Таким образом, кассовые расходы, показывают характер движения денежных средств, выделенных получателю бюджетных средств, а фактические расходы, характеризующие полноту их целевого использования, в первую очередь контролируют главные распорядители бюджетных средств – вышестоящие организации.

В финансовой практике кассовые и фактические расходы в основном не совпадают во времени. Даная ситуация обусловлена тем, что в их основу положены различные принципы записи бухгалтерских операций:

– кассовый метод (cash basis), когда запись доходов и расходов осуществляется в момент прохождения средств по текущему счету, независимо от периода, к которому они относятся;

– для фактических расходов используют метод начислений, по которому запись бюджетных операций происходит в момент их совершения.

Бюджетные учреждения наделены рядом особенностей, которые следует учитывать при проведении анализа использования бюджетных средств, при осуществлении оценки финансового состояния, главным образом, для выявления эффективности использования привлеченных ресурсов.

Анализ причин отклонения фактических значений коэффициентов с их допустимыми (критическими) значениями позволит сформировать комплексную программу оздоровления финансового состояния бюджетного учреждения.

При проведении анализа рассчитываемые коэффициенты должны свидетельствовать о возможности осуществления бюджетными учреждениями своей деятельности при сокращении объема бюджетных ассигнований (долгосрочную финансовую устойчивость) и бесперебойного выполнения текущих обязательств, то есть краткосрочную финансовую устойчивость.

К коэффициентам долгосрочной финансовой устойчивости относится коэффициент самофинансирования. Данный коэффициент рассчитывается как отношение полученных средств от приносящей доход деятельности к объему бюджетных ассигнований. Коэффициент самофинансирования показывает объем собственных источников денежных средств, которые приходятся на каждый рубль бюджетных средств. С учетом специфики деятельности бюджетного учреждения и отсутствия собственного капитала его значение должно быть больше единицы.

К коэффициентам краткосрочной финансовой устойчивости относится коэффициент структуры активов. Данный коэффициент рассчитывается как отношение стоимости активов приобретенных за счет бюджетных средств к стоимости активов полученных за счет средств от приносящей доход деятельности. Коэффициент структуры активов показывает, какая часть активов бюджетного учреждения является наиболее ликвидной, высокоманевренной, а какая – капитализирована, т. е. вложена в основные средства.

До июля 2014 года бюджетная система Луганской Народной Республики строилась по принципу единой сметы доходов и расходов, где ассигнования из государственного бюджета и средства специального фонда, составляли единое целое и при проведении анализа рассматривались по одинаковым требованиям.

При реформировании бюджетного устройства Луганской Народной Республики, в первую очередь, были разделены сметные назначения, а именно денежные средства, поступающие из государственного бюджета, для

финансирования хозяйственной деятельности бюджетных учреждений утверждаются отдельным документом - бюджетной росписью главных распорядителей бюджетных средств и последующим утверждением лимитов бюджетных обязательств. А поступления денежных средств от приносящей доход деятельности (в прошлом средства специального фонда) составляются и рассматриваются в виде смет доходов и расходов внебюджетных средств бюджетных учреждений.

Предположим, что ассигнования в виде финансирования из бюджета являются частью собственных средств организации. Однако, с точки зрения экономического содержания госбюджетных средств, такой подход не вполне обоснован. Бюджетные ассигнования, предоставляются получателям средств на безвозмездной и безвозвратной основе в виде субсидий и предназначены для выполнения определенного государственного задания, условия которого строго регламентированы, и финансовое обеспечение может быть снижено или вообще прекращено. Поэтому в целях дальнейшего анализа бюджетные ассигнования необходимо соотносить с внешними источниками учреждений и отделять от собственных (внутренних) источников доходов [3].

При снижении коэффициента самофинансирования ниже допустимого уровня, следует принимать решения по усилению деятельности, приносящей доход организации. В случаях, когда уменьшается значение величины коэффициента структуры активов, нужно активизировать усилия по взысканию дебиторской задолженности, принять меры к сокращению непроизводительных расходов.

Следует отметить, что данные коэффициенты обеспечивают достаточно полную информативную базу для принятия продуманных управленческих решений.

Реформирование бюджетной системы Луганской Народной Республики было начато в конце 2021 года и продолжается и по сегодняшний день. Данным Законом в организацию финансирования бюджетных учреждений были внесены глобальные изменения. А именно, из общей сметы утвержденных ассигнований были исключены денежные средства специального фонда. Теперь бюджетная смета формируется только из выделенных лимитов средств государственного или местного бюджетов, а собственные средства, которые формировали денежную базу специального фонда, теперь являются внебюджетным формированием собственных средств от приносящей доход деятельности. Смета доходов и расходов по приносящей доход деятельности составляется на основании расшифровок финансово-экономических обоснований, предоставляемых получателями бюджетных средств. Расшифровки финансово-экономических обоснований должны содержать источники и объемы формирования доходной части и обоснование планируемых расходов. Это необходимо для мониторинга поступлений денежных средств, источники формирования которых, указаны в Генеральном разрешении на открытие лицевых счетов по учету средств, полученных от приносящей доход деятельности. Кроме того, проведения финансового

контроля кассовых и фактических расходов бюджетных учреждений, а также анализа целевого использования выделенных и самостоятельно заработанных денежных средств.

**Выводы.** Создать эффективную бюджетную систему, которая станет инструментом достижения экономического роста и обеспечения надлежащего выполнения Республикой своих функций – это главная задача на сегодня. В будущем роль государственного бюджета в социальных процессах будет расти. Обусловлено это тем, что именно бюджетные средства в совокупности с внебюджетными фондами являются финансовой основой для осуществления социальных преобразований, перехода на новый уровень социального обслуживания населения.

Кроме того, государственный бюджет призван уравнивать социальные последствия разделения граждан по их материальному состоянию, что вызвано переходом к качественно новым условиям хозяйствования. Поэтому, ведение кассовых и фактических расходов в бюджетных учреждениях является важным процессом, дающим возможность четкого соблюдения сметных значений при проведении анализа, а также дает возможность определять причины отклонения от сметы и принимать соответствующие управленческие решения. Оценка финансового состояния бюджетного учреждения выступает реальным механизмом, способствующим принятию научно обоснованных управленческих решений по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности организации, а также рациональному использованию средств государственного бюджета. Выполнение всех намеченных мероприятий будет весьма затруднительно, если не будут приняты необходимые правовые аспекты по созданию универсальной или даже единой методики по ведению учета и проведению анализа использования денежных средств бюджетного учреждения.

### ***Литература***

1. Закон «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса Луганской Народной Республики» от 25.12.2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/983>. – Текст : электронный.
2. Панков, Д. А. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций : учебное пособие / под общ. ред. Д. А. Панкова. – М. : Новое знание, 2013. – 320 с. – Текст : непосредственный.
3. Фролкин, А. В. Разработка методов оценки финансового состояния бюджетных и автономных учреждений с учетом особенностей их финансовой деятельности / А. В. Фролкин // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №10. – С. 106–118. – Текст : непосредственный.

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ РЕГИОНА

**Кучмистая Ольга Георгиевна**

Институт управления и государственной службы  
государственного образовательного учреждения высшего образования  
Луганской Народной Республики «Луганский государственный  
университет имени Владимира Даля»  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

***Аннотация.** Определены основные направления проведения институциональных реформ, по которым разработаны мероприятия реализации государственной политики в ЛНР, соответствующей ключевым целям развития региона, что позволило предложить механизм государственного регулирования экономической институциональной среды в ЛНР, учитывая приоритеты социального и экономического развития региона в долгосрочной перспективе.*

***Ключевые слова:** государственное регулирование, экономическая институциональная среда, институциональные реформы, государство, социально-экономическое развитие региона.*

## STATE REGULATION OF THE REGION'S ECONOMIC INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

**Kuchmistaya Olga**

Institute of Management and and Public Service of the State Educational  
Institution of Higher Education of Lugansk People's Republic  
«Lugansk State University named after Vladimir Dahl»  
Lugansk, Lugansk People's Republic

***Abstract.** The main directions of institutional reforms were identified, according to which measures were developed for the implementation of state policy in the LPR, corresponding to the key development goals of the region, which made it possible to propose a mechanism for state regulation of the economic institutional environment in the LPR, taking into account the priorities of the social and economic development of the region in the long term.*

***Key words:** state regulation, economic institutional environment, institutional reforms, state, socio-economic development of the region.*

***Постановка проблемы.** Сегодняшние тенденции социального и экономического развития региона требуют комплексного подхода к формированию региональной политики как системы экономических и административных мер государственного влияния на социальное и*

экономическое развитие региона. Поэтому основными задачами, которые стоят перед государственными органами власти, в первую очередь, являются те задачи, которые непосредственно связаны с управлением процессами в регионе, направленными на улучшение действующей в регионе экономической институциональной среды, и представляют собой актуальную научную и практическую проблему.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретические и практические аспекты экономической институциональной среды исследованы А. А. Аузаном, О. С. Белокрыловой, В. Н. Василенко, С. Г. Кирдиной, В. И. Маевским, Р. М. Нуреевым, А. Н. Олейником, В. М. Полтеровичем, В. В. Радаевым, В. Л. Тамбовцевым, А. Е. Шаститко и др. [1; 2; 3]. Тем не менее, до настоящего времени остаются не решенными вопросы государственного механизма воздействия на экономическую институциональную среду.

**Цель исследования** – провести исследование государственного воздействия на экономическую институциональную среду региона.

**Основные результаты исследования.** Согласно институциональной теории, благополучие субъектов хозяйствования и результативное социальное и экономическое развитие региона зависит не только от обеспеченности региона теми или иными видами ресурсов, а больше от правил, благодаря которым данные ресурсы могут быть использованы. В зависимости от того на сколько эффективно функционируют созданные институты, формируются условия для минимизации транзакционных издержек и максимизации прибыли, облегчая обмен между хозяйствующими субъектами [4].

Государство является неотъемлемым действующим субъектом в создании эффективных институтов, обеспечивающих результативное регулирование и координацию экономики региона. Именно государственное регулирование посредством институтов становится одним из решающих механизмов в управлении социальным и экономическим развитием региона. Государство может предложить экономике «традиционную» для себя форму влияния – создание и реализация механизма государственной политики.

Создавая благоприятные условия для экономических агентов, экономическая институциональная среда играет ключевую роль в совершенствовании среды для ведения бизнеса и развитии рыночных отношений. Полнота и целостность формирования эффективной экономической институциональной среды способствует результативному социальному и экономическому развитию региона. В связи с этим улучшение экономической институциональной среды становится возможным путем проведения институциональных реформ (институциональных преобразований) [5].

Из содержания Программы социально-экономического развития ЛНР на период до 2024 года можно определить основополагающие приоритетные направления, согласно которым должно происходить развитие социальной и экономической системы ЛНР, реализация которых возможна в ходе реформирования государственной политики региона. В связи с этим определено 4 основных направления проведения институциональных реформ в ЛНР:

- 1) проведение реформ в системе институтов государственного регулирования;
- 2) формирование формальных и неформальных институтов, способствующих созданию благоприятной деловой среды;
- 3) инновационное обеспечение развития региона;
- 4) эффективное ресурсное обеспечение региона.

Совмещение векторов развития, изучение регионального опыта других стран при исследовании экономической институциональной среды в регионах и определение основных направлений проведения институциональных реформ в ЛНР позволяет сформировать стратегию устойчивого развития для Луганской Народной Республики путем разработки структуры механизма государственного регулирования экономической институциональной среды в регионе (рис. 1).

Первым направлением, в котором нужно проводить институциональные реформы, является система институтов государственного регулирования.

В нынешних условиях экономического развития региона роль государства в проведении реформ и регулировании социального и экономического развития региона постепенно возрастает. Возникает следующее парадоксальное явление: с одной стороны, в современных условиях развития экономики локомотивом реформ выступает государственный аппарат, что должно увеличивать его вмешательство в экономику, а с другой стороны, условия развития рыночной экономики требуют формирования конкурентной среды в экономике, что должно сопровождаться снижением уровня государственного участия. В условиях Луганской Народной Республики институциональные преобразования в сфере институтов государственного управления необходимо направить на повышение транспарентности (прозрачности) и ответственности деятельности государственных органов власти. Присутствие коррупционных явлений в государственных органах власти ставит под сомнение обеспечение установленных прав и свобод субъектов, обеспечение верховенства закона. В таких условиях наблюдается рост транзакционных издержек предпринимательских структур для обеспечения своих прав (в первую очередь, прав на частную собственность). Как правило, коррупции чаще всего подвергаются силовые ведомства, судебные органы и другие структуры правительства, деятельность которых общество считает закрытой и непрозрачной. Повышение компетентности надзорных органов и правительственных структур имеет важное значение для эффективной борьбы с коррупцией в ЛНР.

Не менее важно проведение институциональных реформ в таком направлении как формирование формальных и неформальных институтов, способствующих созданию благоприятной деловой среды в ЛНР. Совершенствование экономической институциональной среды в двух взаимосвязанных между собой элементах: предпринимательской среды и инвестиционного климата имеет особое значение в данном аспекте.

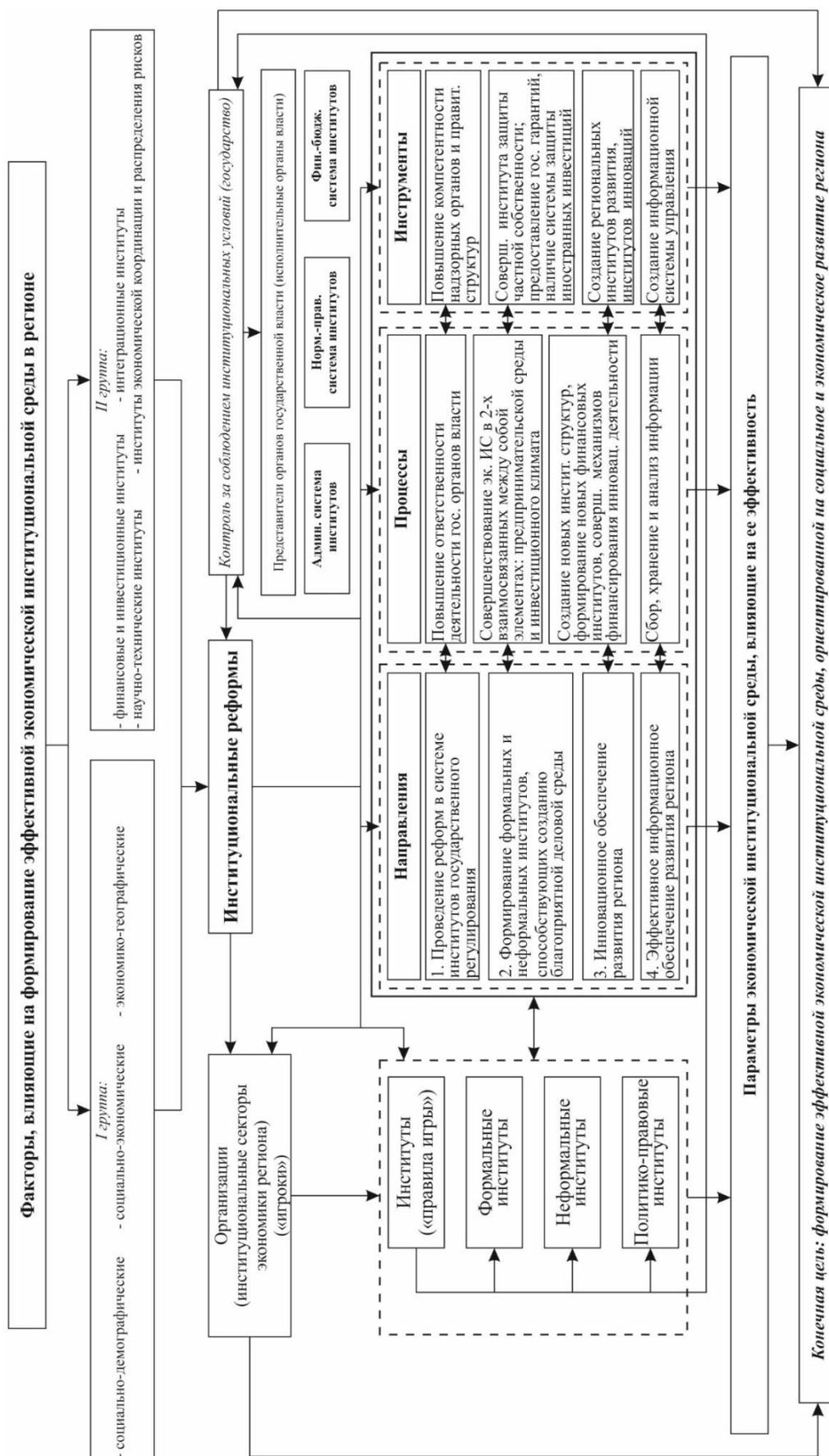


Рисунок 1 – Механизм государственного регулирования экономической институциональной среды региона

Главным вопросом в создании благоприятной среды для улучшения предпринимательской и инвестиционной среды выступает защита частной собственности. Касательно этого аспекта следует улучшать механизмы правовой защиты частной собственности от неправового присвоения. Во многих странах, где довольно слаба и зависима судебная система, всегда присутствует риск присвоения собственности агентами, обладающими высокой политической властью.

В ЛНР необходимо совершенствование института защиты частной собственности. Предлагается создание государственной службы охраны собственности хозяйствующих субъектов в ЛНР, основными задачами которой будет следующее:

- эффективная защита частной собственности;
- противодействие незаконным захватам;
- оказание юридических и иных услуг.

В условиях ЛНР для привлечения как отечественных, так и иностранных инвестиций важное значение имеет предоставление государственных гарантий, наличие системы защиты иностранных инвестиций от незаконных посягательств. Следовательно, нужны гарантии от государства по следующим ключевым направлениям:

- 1) гарантии, обеспечивающие неприкосновенность имущества иностранного инвестора;
- 2) гарантии, которые закрепляют право иностранного инвестора воспользоваться результатами предпринимательской деятельности;
- 3) гарантии в отношении порядка рассмотрения споров, которые возникают в процессе хозяйственной деятельности, и обеспечения их объективности.

Инновационное обеспечение развития региона является еще одним важным направлением для проведения институциональных реформ, который требует создания новых институциональных структур, формирования новых финансовых институтов, разработки усовершенствованных механизмов финансирования инновационной деятельности. Создание эффективно функционирующих институциональных структур представляет собой важное направление в управлении социальным и экономическим развитием региона. Но стоит отметить тот факт, что просто принятие законодательных актов по созданию тех или иных структур и организаций, то есть формирование формальных институтов, может не принести ожидаемых результатов. Для развития формальных институтов необходимо создание условий развития неформальных институтов. Например, основными задачами развития неформальных институтов могут быть: развитие корпоративного менеджмента, повышение предпринимательского духа, повышение уровня доверия населения и предпринимателей к органам государственной власти.

Эффективное информационное обеспечение развития региона выступает одним из основных направлений проведения институциональных реформ и требует внимания к данному вопросу, так как при мониторинге показателей экономической институциональной среды региона возникает ряд проблем. Так,

например, одной из актуальных на сегодняшний день проблем является отсутствие статистических данных по показателям, влияющим на формирование эффективной экономической институциональной среды, а, соответственно, по социальному и экономическому развитию всего региона. Создание информационной системы управления экономической институциональной средой станет ключом к решению данной проблемы и поможет решить ряд других проблем, связанных не только со сбором, хранением и анализом показателей эффективности экономической институциональной среды, но и с отслеживанием социальных и экономических показателей развития региона.

**Выводы.** Подводя итоги, можно отметить, что именно государственное регулирование посредством институтов становится одним из решающих механизмов в воздействия на региональную экономическую институциональную среду, предложен механизм государственного регулирования экономической институциональной среды, в котором определены основные приоритетные направления реформирования государственной политики в ЛНР и пути ее реализации, ведущие к формированию эффективной экономической институциональной среды в регионе, предложен ряд мероприятий по проведению данной политики, которые направлены на увеличение результативности социального и экономического развития ЛНР.

### *Литература*

1. Василенко, В.Н. Многомерность параметров региона: территории, системы, пространства : монография / В.Н. Василенко ; науч. ред. В.В. Дружинина. – Дружковка : Юго-Восток, 2016. – 408 с. – Текст : непосредственный.

2. Олейник, А.Н. Институциональная экономика : учебное пособие / А.Н. Олейник. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 416 с. – Текст : непосредственный.

3. Шаститко, А.Е. Новая институциональная экономическая теория : учебное пособие / А.Е. Шаститко. – Москва : ТЕИС. 2002. – 591 с. –Текст : непосредственный.

4. Васильцова, В. М. Институциональная экономика : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» : (профиль «Производственный менеджмент») / В.М. Васильцова, С. А. Тертышный. – Москва [и др.] : Питер, 2012. – 254 с.

5. Перепелица, Г.В. Формирование институциональной среды в российской экономике : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / Перепелица Галина Викторовна. – Казань, 2006. – 24 с. – Текст : непосредственный.

**ИССЛЕДОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО СЧАСТЬЯ НАСЕЛЕНИЯ В  
КОНТЕКСТЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ**

**Дариенко Оксана Леонидовна<sup>1</sup>, Новокшонов Роман Андреевич<sup>1</sup>,  
Пашкевич София Андреевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Государственное профессиональное образовательное учреждение «Горловский техникум» Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В работе исследована проблема счастья как общего, универсального показателя социально-экономического развития государства. Определены факторы, оказывающие влияние на оценку счастья. Охарактеризована связь уровня счастья и темпов экономического роста. Обоснована необходимость выявления связей между объективным показателем экономического благополучия (ВВП на душу населения) и субъективными оценками населения. Рассмотрены сущность, цель, основные задачи и направления государственной политики относительно формирования счастья населения.*

***Ключевые слова:** счастье, экономика счастья, субъективная оценка счастья, исследование счастья, социально-экономическое развитие, государственная политика*

**THE STUDY OF THE NATIONAL HAPPINESS OF THE POPULATION IN  
THE CONTEXT OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION  
OF STATE POLICY**

**Darienko Oksana<sup>1</sup>, Novokshonov Roman<sup>1</sup>, Pashkevich Sofia<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic,

<sup>2</sup>Gorlovka technical school of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The paper examines the problem of happiness as a general, universal indicator of the socio-economic development of the state. The factors influencing the assessment of happiness are determined. The relationship between the level of happiness and the rate of economic growth is characterized. The necessity of identifying the links between an objective indicator of economic well-being (GDP per capita) and subjective assessments of the population is substantiated. The essence, purpose, main tasks and directions of state policy regarding the formation of happiness of the population are considered.*

**Keywords:** *happiness, happiness economics, subjective assessment of happiness, happiness research, socio-economic development, public policy*

**Постановка проблемы.** Наверное, каждый человек хотя бы раз в своей жизни задумывался над тем, что такое счастье и счастлив ли он. В последнее время часто звучит вопрос – чувствуем ли мы себя счастливыми? Когда мы говорим о счастье, то задаемся сразу несколькими вопросами. Что такое счастье? Счастье – это иллюзия или что-то реальное, осязаемое? Можно ли достичь абсолютного счастья? От чего зависит счастье? В конце концов, можно ли измерить счастье и как это сделать? Если первыми вопросами в этом перечне задавались преимущественно философы, начиная еще со времен античности, то над последним вопросом сегодня размышляют представители различных научных направлений, в том числе, и экономисты.

В целом вопрос счастья и его субъективное ощущение каждым человеком всегда был и остается актуальным. И, соответственно, актуальной является возможность оценки уровня счастья, в том числе, с экономической точки зрения.

**Анализ исследований и публикаций.** Счастье как чувство, эмоциональное состояние еще с древних времен было объектом размышлений и научных исследований, прежде всего философов, теологов и психологов. В частности, можно отметить древнегреческого философа Аристотеля, шотландского философа Д. Юма, выдающегося теолога Фому Аквинского, психологов В. Штаудингера, К. Шелдона, К. Роджерса, Д. Готтмана и др. Среди экономистов известными исследователями этого вопроса являются П. Долан, Д. Канеман, Р. Истерлин, А. Дистон, Р. Лейард. Фрагментарно данной проблемы касался в своих исследованиях американский социолог Р. Инглгарт.

**Целью исследования** является исследование национального счастья как показателя социально-экономического развития, а также определение сущности и основных задач государственной политики по формированию счастья.

**Основные результаты исследования.** В последние десятилетия в экономической теории, на грани трех наук: экономики, социологии и психологии, возникло новое направление – «экономика счастья». В рамках этого подхода критикуется ВВП как основной традиционный показатель экономического благополучия государства. Зато разрабатываются альтернативные показатели, позволяющие проанализировать развитие нации с различных сторон. Исследования в области экономики счастья направлены на разработку методов количественного измерения счастья, а также унификацию данных показателей. В поле зрения исследователей в рамках экономики счастья попадают следующие вопросы:

- от чего зависит удовлетворенность жизнью, и зависит ли она от дохода;
- существует ли взаимосвязь и зависимость между объективным показателем экономического благополучия (ВВП на душу населения) и субъективными оценками удовлетворенностью жизнью со стороны население;
- насколько ВВП является той самой величиной, которой сегодня должны заниматься политики, существует ли альтернативная величина, измеряющая счастье; возможно, следует измерять «валовое национальное

счастье», а не валовой внутренний продукт;

- насколько удовлетворенность жизнью зависит от макроэкономической политики, а также доступности, количества и качества общественных благ;

- как неэкономические факторы, влияющие на счастья, такие как здоровье и продолжительность жизни, состояние окружающей среды, количество свободного времени, уровень образования и культуры, связаны с экономикой;

- как осуществить количественное измерение субъективной оценки удовлетворенности жизнью;

- как распределить ограниченные ресурсы общества, чтобы субъективное чувство удовлетворенности жизнью возросло [1].

Длительное время в экономической науке доминировал объективный подход, согласно которому доход в абсолютном измерении рассматривался как наиболее адекватный индикатор индивидуального или семейного благополучия, а национальный доход (показатель ВВП на душу населения) – как индикатор экономического благополучия государства. Впрочем, на протяжении последних десятилетий произошли изменения в понимании понятия благополучия. Сегодня ученые пришли к выводу, что благополучие нации определяется не только экономическими показателями, но и другими факторами. Был введен новый показатель – «субъективное благополучие».

Экономическое благополучие, определяемое размером ВВП на душу населения, является лишь одним из ряда показателей, которые в совокупности образуют итоговую оценку. Этими дополнительными показателями являются, например, удовлетворенность жизнью, толерантность, свобода выбора и действий, уровень демократизации и патриотизма общества.

Современные исследователи соглашаются с необходимостью выявления связей между объективным показателем экономического благополучия (ВВП на душу населения) и субъективными оценками населения. Учет субъективных показателей необходим, поскольку позволяет более эффективно определять нужные направления экономической и социальной политики. Также это позволяет анализировать благополучие населения отдельной страны и осуществлять сравнительный анализ благополучия населения разных стран.

На сегодняшний день в мировой практике известно несколько проектов количественного исследования счастья, среди которых, по нашему мнению, выделяются два: Всемирный индекс счастья (The Happy Planet Index) и Рейтинг стран мира по уровню счастья (World Happiness Report).

Всемирный индекс счастья – это комбинированный показатель, который измеряет достижения стран и отдельных регионов с точки зрения их способности обеспечить своим жителям счастливую жизнь. Он рассчитывается по методике британского исследовательского центра New Economic Foundation совместно с экологической организацией Friends of the Earth, гуманитарной организацией World Development Movement, и группой независимых международных экспертов и выпускается раз в 2–3 года.

Рейтинг стран мира по уровню счастья – это международный исследовательский проект, который измеряет показатели счастья населения в странах мира. Первый подобный рейтинг был подготовлен в 2012 г. к

конференции ООН по счастью. Рейтинг учитывает такие показатели благополучия, как уровень ВВП на душу населения, ожидаемая продолжительность жизни, наличие гражданских свобод, чувство безопасности и уверенность в завтрашнем дне, стабильность семей, гарантии занятости, уровень коррупции, а также косвенные показатели состояния общества, такие как уровень доверия, щедрость и великодушие. В 2021 г. исследование охватило 146 стран. В рамках данной статьи представлен фрагмент Рейтинга стран мира по уровню счастья: рассмотрены наилучшие, наихудшие и меридианные показатели (рис. 1)

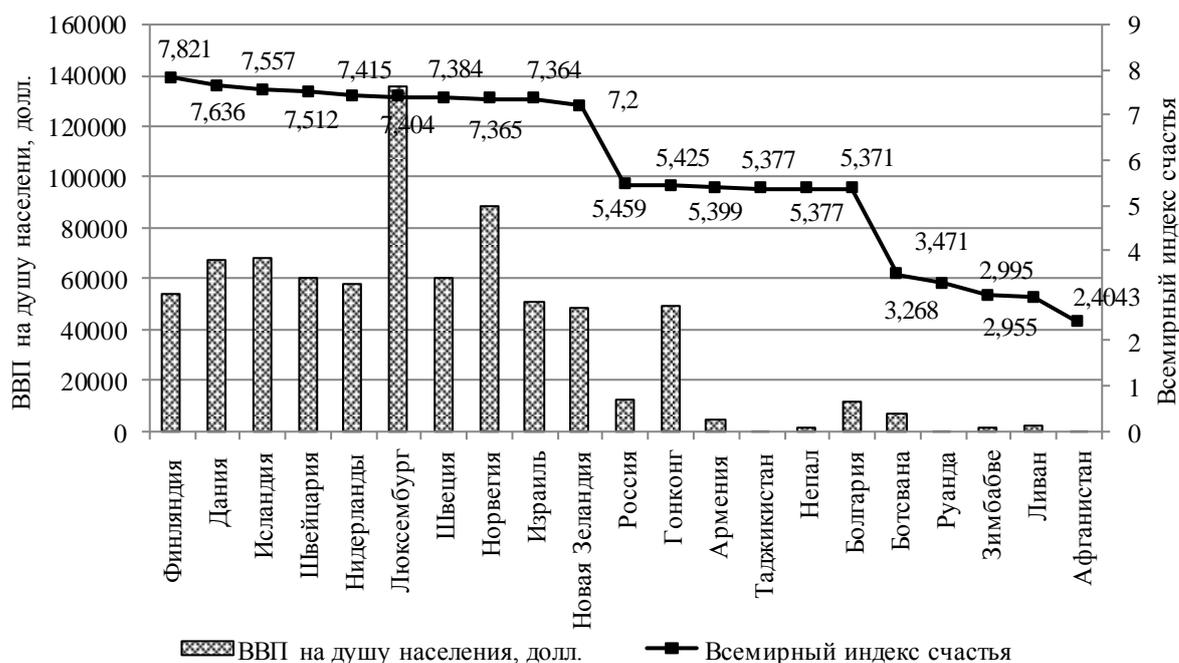


Рисунок 1 – Показатели ВВП на душу населения и Всемирного индекса счастья в 2021 г. (составлено авторами на основе [2])

По результатам исследования в топ-10 в 2021 году по Всемирному индексу счастья вошли Финляндия, Дания, Исландия, Швейцария, Нидерланды, Люксембург, Швеция, Норвегия, Израиль и Новая Зеландия. Россия в этом рейтинге заняла 80 место. При этом стоит отметить, что Всемирный индекс счастья в 2021 году снизился практически по всем странам, однако значительный рост отмечен в Люксембурге (1,09 %), Израиле (2,89 %), Армении (2,20 %) и Болгарии (1,99 %); критическое снижение данного показателя отмечено в Ливане (–35,54 %).

Рассматривая уровень счастья в масштабе нации в целом, была выявлена следующая закономерность: при условии общего экономического роста относительные положительные и негативные изменения в жизни каждого отдельно взятого человека уравнивают друг друга, не создавая изменений в общем уровне счастья в государстве. Если в рыночном обществе наблюдается дифференциация доходов, то счастливым будет чувствовать себя лишь определенная часть людей, которые считают себя относительно богаче, успешнее других. При этом абсолютный уровень богатства общества (традиционно определяемый размером ВВП на душу населения) может быть

разным, но пока наблюдается дифференциация доходов, средний уровень счастья в обществе будет устойчивым. Эта закономерность вошла в историю как парадокс Истерлина [1]. Американский экономист и демограф Ричард Истерлин в 1974 г. по результатам эксперимента сформулировал следующую закономерность: уровень богатства страны не влияет на долю людей, которые считают себя счастливыми. Р. Истерлин доказал тезис о постоянстве счастья и его полной независимости от дохода, опираясь на психологическую теорию «setpoint theory», согласно которой существует определенная точка, от которой субъективное благополучие отклоняется, но возвращается к ней, поскольку генетика и темперамент человека сопротивляется влиянию социально-экономической политики и социума в целом.

Впрочем, позднейшие научные поиски отчасти опровергли утверждения Р. Истерлина. Так, например, исследования американского социолога Р. Инглгарта свидетельствуют о наличии изменений в уровне счастья в большинстве стран, а также демонстрируют связь уровня счастья с темпами экономического роста [3].

Интересно, что сегодня в мире существует понятие «валовое национальное счастье», которое является мерой качества жизни, включающей в себя моральные и психологические ценности, в отличие от валового национального продукта. Это понятие было введено как неофициальная государственная философия маленького буддистского Королевства Бутан в 1972 г.

В Дании, которая стабильно в последние годы входит в топ-3 рейтинга счастья ООН, существует своего рода целая жизненная философия – хюге (от датского *hygge* – благополучия). Этим словом обозначается состояние уюта, благополучия, удовлетворенности и комфортного общения. Сегодня хюге уже стала частью национальной культуры Дании, так сказать, ее визитной карточкой [4].

Пожалуй, многие согласятся с мнением, что государство должно содействовать счастью своих граждан. По мнению Джеффри Сакса, «есть смысл проводить политику повышения счастья населения в той же степени, в которой это касается повышения национального дохода» [1]. Отсюда следует, что одной из важных проблем в сфере формирования и приумножения национального счастья является роль государственных органов и институтов. Речь идет о выборе такой модели государственной и муниципальной политики, в которой государство и органы местного самоуправления участвуют в повышении уровня и качества жизни в стране; создании комфортных условий для жизни человека; повышении доверия в обществе, культивировании у граждан чувства стабильности, защищенности, оптимизма, уверенности в завтрашнем дне и т. д.

Английский экономист Р. Лейард выделяет 7 параметров, оказывающих воздействие на субъективное осознание счастья («Большая семерка»): семейные отношения; финансовая ситуация; работа; общество и друзья; здоровье; личная свобода; личные ценности [5]. За исключением здоровья и дохода, все они связаны с качеством отношений с людьми. И важно, что большинство из них могут быть объектом направленного воздействия самого человека. Так же государство, заботясь об индивидуальном счастье каждого гражданина, может создавать условия для достижения «валового

национального счастья», проводя эффективную политику по приоритетным направлениям общественного развития.

Принимая во внимание упомянутые выше научные разработки Р. Истерлина, большинство современных исследователей экономики счастья считают, что экономическое развитие создает переход в обществе от максимизации экономического роста к максимизации субъективного благополучия, от общества дефицита к обществу безопасности, что обеспечивает резкое увеличение субъективного благосостояния. Но существует порог, при котором экономический рост не дает значительного увеличения уровня субъективного благосостояния. Это объясняется тем, что на этом уровне удовлетворения физиологических потребностей уже не является проблемой для большинства людей. И в таком обществе появляется значительное количество людей с постматериалистическим мировоззрением, для которых экономические выгоды больше не обеспечивают увеличение субъективного благосостояния.

Таким образом, в странах с низким уровнем экономического развития и аналогичным уровнем жизни даже незначительное увеличение реальных доходов граждан приведет к росту уровня субъективного благосостояния и увеличению продолжительности жизни. В таких условиях приоритетом общенационального развития является экономический рост, который может стать действенным инструментом для обеспечения роста индивидуального и общественного благосостояния. При условии достижения страной и обществом определенного порога развития, дальнейший рост реального ВВП способен приносить лишь минимальное увеличение уровня продолжительности жизни и уровня субъективного благосостояния. Именно с этого момента все более приоритетное значение приобретают неэкономические аспекты жизни. После достижения этой пороговой точки национального развития происходит постепенная трансформация целей, мотивов, убеждений, установок, ценностей и смыслов значительного количества граждан, что обуславливает необходимость изменения приоритетов государственной и муниципальной политики: усилия властей целесообразно сосредотачивать на повышении качества жизни населения, а не на росте ВВП.

Качество жизни как интегральный параметр измерения счастья, по сути, означает комплексную характеристику удовлетворения материальных и культурных потребностей человека, условий его жизнедеятельности, свободного развития личности и общества в целом. Эта характеристика включает показатели комфорта и безопасности существования, стабильность среды обитания и жилья, уровня благосостояния, доступность образования и культуры, эффективность сферы медицинского обслуживания и т. д. Деятельность государства при этом должна учитывать социальные, экономические, экологические и культурные измерения качества жизни.

В отечественном контексте это означает, что приоритеты государственной социальной политики, политики занятости, дифференциации доходов и оплаты труда должны коррелировать с декларируемыми государством целями приумножения общественного счастья. Иными словами, доходы граждан, в т. ч., от трудовой деятельности, должны обеспечивать необходимый для поддержания здоровья и благосостояния жизненный уровень

(пища, одежда, жилье, медицинский уход, социальное обслуживание). Кроме того, государственная политика в этой сфере должна быть направлена на: повышение доходов малоимущих граждан с целью создания условий для нормального воспроизводства их рабочей силы; устранение диспропорций имущественного расслоения; регулирование занятости; снижение социальной напряженности и т. д.

В значительной степени на счастье людей влияет уровень свободы, возможности самореализации, защиты своих прав и интересов. Бесспорно, свобода является основополагающим условием для индивидуального и общественного счастья. Счастливый человек – самодостаточен, способен управлять своей жизнью, свободно реализовывать свой потенциал, самостоятельно выбирать цели и средства саморазвития. Учитывая это, для любой страны важно построение такой модели взаимодействия общества и государства, которая бы не только соответствовала ожиданиям социума, но и задавала перспективные векторы его развития, направленные на достижение и приумножение счастья. Наиболее востребованной, на наш взгляд, в отечественных реалиях является реализация концепций правового и социального государства. Целью реального развития социального и правового государства должны быть организация жизни общества на принципах свободы, гуманизма, верховенства права, обеспечения каждому гражданину достойных условий жизни и развития. Последовательная и ответственная государственная политика, согласованная с очерченными принципами, способна постепенно улучшить образ жизни людей, развить их правосознание, общественную активность, ответственность и нравственность, сформировать умение адаптироваться к быстрым социальным изменениям. Это, безусловно, являются мощными предпосылками для роста количества довольных, счастливых людей в обществе. Таким образом, экономическая и политическая свобода оказывают положительное воздействие на уровень удовлетворенностью жизнью членов общества при условии, что она сочетается с занятостью, удовлетворением материальных и нематериальных потребностей людей, в частности с потребностями в безопасности, самореализации, надлежащей социальной защите от рисков и т. д.

**Выводы.** В итоге заметим, что главной целью государственной политики, ориентированной на достижение счастья, является создание условий, при которых для населения будет обеспечено своевременное, полное и качественное удовлетворение различных потребностей низшего и высшего уровней, то есть обеспечение материальной и духовной удовлетворенности жизнью. Политический курс, направленный на устойчивое развитие, максимизацию общественного благосостояния, поощрение государственных и частных инвестиций в сферу образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, культурное развитие, социальную поддержку отдельных категорий населения, будет способствовать наращиванию человеческого потенциала и ресурса счастья на местном и национальном уровнях, а, следовательно, – позитивной трансформации мировоззрения, росту доверия к институтам власти, формированию и развитию субъектности граждан, нации, страны.

### *Литература*

1. Чинакова, Н. В. Экономика счастья : современные исследования и дискуссии / Н. В. Чичканова // Мир экономики и управления. – 2016. – Т. 16. – № 1. – С. 101–115. – Текст : непосредственный.
2. Всемирный индекс счастья : официальный сайт статистической информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://countryeconomy.com>. – Текст : электронный.
3. Инглхарт, Р. Модернизация, культурные изменения и демократия : Последовательность человеческого развития / Р. Инглхарт, К. Вельцель ; пер. с англ. М. Коробочкин. – Москва : Новое издательство, 2011. – 464 с. – Текст : непосредственный.
4. Викинг, М. Маленькая книга хюге. Как жить хорошо по-датски / М. Викинг ; пер. с датск. К. Б. Бабкина. – Москва : «Клуб семейного досуга», 2017. – 288 с. – Текст : непосредственный.
5. Лэйард, Р. Счастье: уроки новой науки / Р. Лэйард ; пер. с англ. И. Кушнаревой. – Москва : Изд-во Института Гайдара, 2012. – 416 с. – Текст : непосредственный.

УДК 352

## **МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Концедал Игорь Николаевич, Шарко Дарья Юрьевна**  
ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля  
г. Луганск, Луганская Народная Республика

*Аннотация.* Современный процесс трансформации общества поставил перед государством много сложных правовых, политических, экономических и социальных проблем, требующих неотложных решений. Среди них – формирование концепции и создание эффективной системы местного самоуправления как целостного института демократии.

*Ключевые слова:* местное самоуправление, социальный институт, муниципальная деятельность, публичная власть.

## **LOCAL SELF-GOVERNMENT AS A FORM OF PUBLIC ADMINISTRATION ORGANIZATION**

**Kontsedal Igor, Sharko Daria**  
State Educational Institution of the LPR «Lugansk State University  
named after Vladimir Dal»,  
Lugansk, Luhansk People's Republic

*Abstract.* The modern process of transformation of society has put before the state many complex legal, political, economic and social problems that require urgent solutions. Among them is the formation of the concept and creation of an effective system of local self-government as an integral institution of democracy.

**Keywords:** *local self-government, social institution, municipal activity, public authority.*

**Постановка проблемы.** Исследование сущности местного самоуправления должно рассматриваться с точки зрения междисциплинарного научного подхода, который предполагает интеграцию разнородных концепций, взглядов и идей в целостный набор. Современное научное знание характеризуется разнообразием предметно-методических подходов к анализу местного самоуправления: философских, экономических, политических, правовых, социологических и других. Это объясняется, прежде всего, универсальностью и сложностью исследуемого явления, а также конкретными задачами, которые преследуют отдельные специалисты.

**Анализ исследований и публикаций.** Анализ научной литературы, по рассматриваемой нами теме, показал: несмотря на то, что анализ деятельности органов местного самоуправления в истории и в современности уже давно находится в центре внимания научного сообщества, до сих пор вопросам административно-правового обеспечения реформирования управленческой деятельности органов государственной власти как сложному, комплексному, системному явлению не уделялось должного внимания.

Вместе с тем, отдельные весьма важные аспекты проблематики формирования и функционирования системы местного самоуправления нашли свое отражение в трудах А. Безуглова, А. Белкина, А. Бурмистрова, О. Булакова, В. Васильева, В. Вильямского, И. Выдрина, Б. Габричидзе, Г. Гаджиева, Л. Григоряна, В. Гошуляка, А. Дементьева, Ю. Дмитриева, В. Евдокимова, Н. Емельянова, А. Еремина, И. Игнатюк, А. Замотаева, В. Комаровой, Е. Козловой и др.

**Цель исследования** – исследование объективных условий формирования и функционирования местного самоуправления в структуре государственности.

**Основные результаты исследования.** Местное самоуправление как определенный социальный институт является особой, специфической частью механизма государственного устройства и лишь частично входит в систему государственного управления, поскольку имеет много качеств, свойственных государственному управлению, институтам гражданского общества. Широко понятные институты – это специфические социальные образования, обеспечивающие относительную стабильность отношений в социальной организации общества, некоторые исторически обусловленные формы организации и регулирования общественной жизни. Учреждения возникают в процессе развития человеческого общества, дифференциации деятельности, разделения труда, формирования конкретных видов общественных отношений. Их формирование обусловлено объективными потребностями общества в регулировании социально значимых сфер деятельности и общественных отношений [1].

Современные зарубежные ученые, как правило, трактуют муниципальное управление как относительно децентрализованную форму местного самоуправления. Так, по мнению датских ученых, муниципалитеты не

являются неурегулированным «государством в государстве», а выступают как местные политические единицы с относительно большей самостоятельностью, которая вписывается в общую систему государства [2].

Двойственный характер муниципальной деятельности (самостоятельность в чисто местных делах и осуществление отдельных функций государства на местном уровне) нашел отражение в теории дуализма муниципального управления. Согласно этой теории, муниципальные власти, выполняя соответствующие управленческие функции, выходят за рамки местных интересов и, следовательно, должна выступать инструментом государственного управления.

Наряду с этими теориями существуют также социально-реформаторские муниципальные концепции, которые исходят из возможности социалистической эволюции буржуазного местного самоуправления как одного из путей нереволюционного преобразования современного общества в социалистическое. Социально-реформистские взгляды на природу местного самоуправления были широко распространены в России. Так профессор Н. Д. Тарачов написал в 1917 г., Что современный класс буржуазного государства и создаст правовую структуру, что будет способствовать переходу к социалистическому порядку. Из этих правовых форм самоуправления является наиболее совершенным.

В разных странах мира вводятся разные модели местного самоуправления. Эти модели отличаются по порядку формирования органов местного самоуправления, субъектов местного самоуправления, характеру и особенностям взаимоотношений органов местного самоуправления с органами государственной власти.

Исследуя Основные законы демократических государств, можно увидеть, что в каждой из них Конституция закрепляет принцип демократии: носитель суверенитета и то, что ее многонациональный народ признается единственным источником власти в государстве. Это положение является основным для объяснения демократичности местного самоуправления.

Осуществление власти на местном уровне, понимаемое как решение вопросов местного значения, предполагает наличие постоянно действующих органов местного самоуправления, которые формируются на основе демократических процедур и подконтрольны населению.

Однако в литературе существует и другая точка зрения: суть ее заключается в том, что природа самоуправления до сих пор не выяснена, поскольку «органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти», а, следовательно, конституционная формулировка статуса местного самоуправления содержит серьезное противоречие, которое является результатом неадекватного правового отражения его политической природы.

В связи с этим следует согласиться с точкой зрения, что местное самоуправление является особым общественно-политическим явлением, одной из разновидностей публичной власти наряду с государственной и общественной.

И Конституция, и законодательство последовательно определяют сферу деятельности органов местного самоуправления и устанавливают механизмы их взаимоотношений с органами государственной власти. Эти механизмы не предполагают (в обычных ситуациях) подчиненного положения органов местного самоуправления и органов государственной власти, а также возможности административного влияния органов государственной власти на органы местного самоуправления, а также (в обычных ситуациях) возможность вмешательства органов государственной власти в деятельность органов местного самоуправления. Все это прямо указывает на то, что органы местного самоуправления являются самостоятельной частью аппарата публичной власти, достаточно тесно связанной (через публично-правовой характер осуществляемых полномочий с системой органов публичной власти, но в то же время юридически отделены от них.

Понятие «местное самоуправление» включает в себя всестороннее и разнообразное понимание организации жизни общества и государства, что, естественно, предполагает различные подходы к его интерпретации. Как правило, местное самоуправление понимается как конституционно закрепленная организация местного самоуправления, предусматривающая самостоятельное решение населения по вопросам местного значения. Таким образом, местное самоуправление:

- основу конституционного строя страны;
- право населения на самоопределение местных вопросов;
- форма демократии.

Рассматривая состояние, проблемы и перспективы формирования системы нормативно-правовых актов муниципалитетов, необходимо уточнить основные понятия. Что понимается под нормативно-правовым актом муниципалитета и системой этих актов? В чем специфика процесса установления норм в муниципалитетах? Как показал опыт, ответы на эти вопросы для них не очевидны и вызывают массу проблем в организации собственной деятельности [3].

Понятие системы нормативных правовых актов муниципалитета тесно связано со спецификой организации нормативного процесса на муниципальном уровне. Особенностью правотворческого процесса на уровне местного самоуправления является то, что он осуществляется только в рамках компетенции, переданной государством.

Становление системы нормативных правовых актов является проявлением и результатом формирования системы местного самоуправления. Отсутствие наличия нормативных правовых актов деятельности местной власти является свидетельством неудовлетворительного состояния местного самоуправления.

Органы местного самоуправления недостаточно используют потенциал населения для решения вопросов местного значения, что также свидетельствует о сомнительной близости муниципальных органов власти к местному самоуправлению. Местное самоуправление – это, прежде всего, «независимая и под свою ответственность деятельность населения» для решения вопросов

местного значения. Привлечение общественности и населения к осуществлению местного самоуправления являются не только одним из принципов местного самоуправления и основным направлением его реформирования, но и необходимостью развития регуляторной базы муниципалитетов.

Следует сказать, что рассматривая проблему системы нормативных правовых актов в системе местного самоуправления, невозможно не увидеть ее неразрывной связи с вопросом государства, проблем и перспектив местного самоуправления. На сегодняшний день системы местного самоуправления не существует, можно говорить лишь о некоторых ее элементах, которые находятся в процессе формирования.

**Выводы.** На основе проведенного анализа можно сделать вывод о необходимости обеспечения представительства, действующих в пределах муниципалитета важнейших социальных и других структур в представительных органах местного самоуправления путем делегирования в них представителей соответствующих структур.

### *Литература*

1. Барабашев, Г. В. Местное самоуправление / Г. В. Барабашев – М. : Изд-во МГУ, 1996. – 352 с. – Текст : непосредственный.
2. Местное самоуправление. Отв. редактор Холгер Пиндт. – М.: Национальная ассоциация местных властей Дании и Союз российских городов, 1995. – 439 с. – Текст : непосредственный.
3. Сергеев, А. А. Система правовых основ местного самоуправления. / А. А. Сергеев. – Воронеж. 1999. – С. 65. – Текст : непосредственный.
4. Сомова, О. А. Правовые основы взаимодействия органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления: дис. ... канд. юрид. наук. / О. А. Сомова. – Саратов, – 2003. – С. 128. – Текст : непосредственный.

**СЕКЦИЯ 2**  
**ЭКОНОМИКА ТРУДА. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

УДК 005.96:658

**ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ  
ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Сардак Елена Викторовна**

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В настоящее время актуализируются вопросы, связанные с формированием ценностного предложения работодателя на рынке труда, что обуславливает необходимость уточнения отдельных концептуальных подходов в данной сфере. В статье охарактеризованы научные подходы к трактовке понятия «ценностное предложение работодателя», приведена авторская дефиниция. Уточнен состав ценностного предложения работодателя в системе персонал-маркетинга; определены принципы его формирования.*

***Ключевые слова:** предприятие, работодатель, система, управление, персонал-маркетинг, HR-менеджмент, ценностное предложение работодателя, HR-бренд.*

**EMPLOYER VALUE PROPOSITION IN THE SYSTEM OF PERSONNEL-  
MARKETING OF THE ENTERPRISE**

**Sardak Helen**

State organization of higher professional education «Donetsk National  
University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky»  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Annotation.** The actuality of questions, which related to forming of the employer value proposition in the of labour's market, are increases in the modern terms. That stipulates the necessity of the clarification of separate conceptual approaches in this sphere. In the article the scientific going near interpretation of a concept «employer value proposition» was analysed. Author definition «employer value proposition in the system of personnel-marketing» are certain. His composition was specified. The principles of a process by the forming of the employer value proposition in the personnel-marketing system of enterprise was specified.*

***Keywords:** enterprise, employer, system, management, personnel-marketing, HR- management, employer value proposition, HR-brand.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях создание эффективной системы персонал-маркетинга предприятия выступает не только базисом стратегии найма персонала, но и обеспечивает конкурентоспособность предприятия-работодателя на рынке труда. Так, в условиях, когда предприятия осуществляют поиск конкурентных преимуществ в борьбе за таланты, актуализируются вопросы поиска современных HR-инструментов и механизмов, позволяющих сформировать сильный HR-бренд и привлечь внимание к предприятию высокопрофессиональных работников. При этом новым трендом, создающим образ идеального места работы для кандидатов, а также обеспечивающим работодателю уверенность в привлечении новых талантов и удержании ключевых работников, является формирование ценностного предложения предприятия-работодателя.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросы, связанные с исследованием отдельных аспектов управления HR-брендом предприятия и созданием ценностного предложения работодателя, освещались в работах таких зарубежных и отечественных ученых: Армстронг М. [1,2]; Балабанова Л. В. [3]; Бэрроу С., Мосли Г. [4]; Лейни Т. А. [5]; Бруковская О. Н. [6]; Перция В. [7], Бурцева Т., Миронова Н. [8], Кривонос А. Д., Филатова О. Г., Шишкина М. А. [9], Важенина И. С. [10] и др.

Отдавая должное существующим научным разработкам в сфере управления HR-брендом, следует обратить внимание на отсутствие единого подхода к определению понятия «ценностное предложение работодателя», рассмотрению отдельных аспектов его формирования, а также недостаточность его рассмотрения в системе персонал-маркетинга предприятия. Это обуславливает необходимость анализа и систематизации научных подходов к трактовке понятия «ценностное предложение работодателя», уточнения его элементов и принципов создания в системе персонал-маркетинга предприятия.

Актуальность проблемы, ее теоретическое, а также практическое значение обусловили выбор темы исследования, его цель и содержание.

**Цель исследования** – анализ научных подходов к дефиниции «ценностное предложение работодателя», ее авторская трактовка и уточнение состава в системе персонал-маркетинга; определение принципов формирования ценностного предложения работодателя в системе персонал-маркетинга.

**Основные результаты исследования.** В системе управления HR-брендом предприятия все мероприятия по созданию уникального ценностного предложения работодателя должны быть направлены на привлечение внимания к предприятию посредством предложения ценностей, отвечающих ценностям целевой HR-аудитории и отражающих конкурентные преимущества бренда работодателя на рынке труда.

При определении сущности понятия «ценностное предложение работодателя» целесообразно обратиться к его происхождению от аббревиатуры «Employer Value Proposition» (EVP). Анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к рассмотрению вопросов формирования ценностного предложения работодателя позволяет сделать вывод об отсутствии единой точки зрения относительно трактовки EVP.

Так, большинство авторов [1, 2, 4, 5, 6] трактуют ценностное предложение работодателя (EVP) как набор преимуществ, который предприятие как работодатель предлагает соискателю или сотрудникам. При этом следует выделить два подхода к дефиниции «ценностное предложение работодателя»:

– традиционный (EVP рассматривается как набор выгод (материальных и нематериальных), которые предприятие предлагает кандидату (работнику) в обмен на его профессиональные знания и умения) [1, 2, 4];

– современный (EVP трактуется как система поддержки, признания и ценностей, которую предприятие предоставляет работникам для максимальной реализации их потенциала и развития) [3, 6, 8, 10].

Анализ существующих подходов позволяет сделать вывод, что в условиях маркетинговой ориентации предприятий (требующих создания эффективной системы персонал-маркетинга) ценностное предложение работодателя невозможно рассматривать без учета таких его целей, как: обеспечение конкурентоспособности HR-бренда, рост HR-потенциала, повышение лояльности персонала.

Понятие «ценностное предложение работодателя в системе персонал-маркетинга» носит многоаспектный характер и рассматривается как многомерный феномен, на который влияют другие элементы данной системы (HR-бренд, HR-потенциал, организационное поведение персонала) и который осуществляет влияние на них.

Исходя из вышеизложенного, ценностное предложение работодателя в системе персонал-маркетинга целесообразно трактовать как набор материальных и нематериальных выгод, предлагаемых работодателем кандидатам (работникам), а также поддерживающих маркетинговых элементов, обеспечивающих конкурентоспособность HR-бренда, высокий HR-потенциал, лояльность по отношению к работодателю.

Ряд исследователей склонны считать понятия «ценностное предложение работодателя» и «бренд работодателя» синонимичными. Однако, бренд работодателя всегда характеризуется уникальностью, а EVP нацелено на предоставление потенциальным и имеющимся работникам набора преимуществ и выгод, в получении которых они заинтересованы.

В деловой лексике зачастую используется термин «предложение ценности соискателю». Вместе с тем, понятие «ценностное предложение работодателя» следует считать более емким, поскольку оно включает ценностное предложение как для соискателей рабочих мест (внешнее EVP), так и для работников предприятия (внутреннее EVP).

Таким образом, ценностное предложение работодателя направлено на решение двух групп задач:

– привлечение новых работников (внешнее EVP): основывается на соответствии ожиданий кандидатов на вакансии набору ценностей, предлагаемых работодателем;

– удержание талантливых сотрудников на предприятии (внутреннее EVP): базируется на соответствии целей и ценностей работников предложению своего работодателя.

Высокую значимость в настоящее время приобретают вопросы определения состава ценностного предложения работодателя, в частности, формирования его блоков, уточнения элементов EVP, а также поддерживающих элементов персонал-маркетинга (табл. 1).

Таблица 1 – Рекомендуемый состав ценностного предложения работодателя (EVP) в системе персонал-маркетинга

Блоки EVP	Элементы EVP	Поддерживающие элементы персонал-маркетинга
1	2	3
Имидж предприятия на рынке	Авторитетное положение в отрасли, четкая миссия, лидерские позиции на рынке, значимая роль в профессиональном сообществе, этичность, законность, экологичность, высокое качество выпускаемых (реализуемых) товаров, общественная значимость деятельности, надежные методы ведения бизнеса, низкий уровень текучести персонала, социальная ответственность	Маркетинговые исследования рынка труда, HR-брендинг, сегментирование рынка труда, выбор целевых сегментов, позиционирование предприятия на рынке труда
Условия работы	Комфорт рабочего места, использование в работе современных технологий, гибкий рабочий график, масштаб проектов, возможность самостоятельно принимать решения, баланс между работой и личной жизнью	Реклама вакансий, внутренний PR, формирование привлекательности предприятия – работодателя
Репутация персонала	Высококвалифицированные специалисты с лучшими навыками, профессионализм руководства, высокий уровень ответственности за результат, лояльность руководства по отношению к персоналу	Маркетинговые исследования HR-потенциала, HR-брендинг, формирование репутации персонала
Вознаграждение	Конкурентоспособная заработная плата, бонусы, премии, льготы, компенсация затрат (на связь, транспорт, медицинское страхование и пр.), корпоративные скидки, социальный пакет и др.	Маркетинговые исследования рынка труда, ценовая политика предприятия на рынке труда.
Развитие персонала	Профессиональное обучение за счет предприятия, повышение грейдов, формирование кадрового резерва, участие в профессиональных мероприятиях, программы наставничества, развитие лидерства, перспективы карьерного роста	Создание условий для обучения и повышения квалификации работников, обеспечение возможностей карьерного роста

Продолжение таблиц 1.

1	2	3
Корпоративная культура	Сплоченность коллектива, благоприятный морально-психологический климат, командный дух, развитая культура обратной связи, культура признания, высокие социальные стандарты	Обеспечение HR-разнообразия, HR-брендинг, формирование маркетингового организационного поведения персонала

Как показывают данные исследования «BCG» и «Яндекс», качественно составленное EVP увеличивает количество откликов на вакансию на 39 %, доля высокопрофессиональных специалистов от общего числа откликнувшихся при этом вырастает на 18 % [11].

В системе персонал-маркетинга предприятия формирование ценностного предложения работодателя должно соответствовать следующим принципам: актуальность ценностей работодателя; гармоничность ценностного предложения; соответствие концепции бренда работодателя ценностям целевой аудитории; наличие конкурентных преимуществ ценностного предложения работодателя; последовательность, прозрачность формирования ценностного предложения; обеспечение коммуникационной поддержки ценностного предложения работодателя.

Поскольку создание ценностного предложения работодателя непосредственно связано с формированием системы управления HR-брендом, последнюю рекомендуется представить в виде совокупности ряда подсистем (управления брендом предприятия-работодателя, управления брендом персонала, управления HR-брендовыми коммуникациями, управления развитием HR-бренда). В связи с этим в процессе создания ценностного предложения работодателя целесообразно учитывать состав и особенности вышеуказанных подсистем.

**Выводы.** По результатам проведенных исследований представлен анализ научных подходов к определению понятия «ценностное предложение работодателя»; обоснована необходимость использования термина «ценностное предложение работодателя» в системе персонал-маркетинга, предложена его авторская трактовка (набор материальных и нематериальных выгод, предлагаемых работодателем кандидатам (работникам), а также поддерживающих маркетинговых элементов, обеспечивающих конкурентоспособность HR-бренда, высокий HR-потенциал, лояльность по отношению к работодателю). Уточнены основные задачи ценностного предложения работодателя в современных условиях (привлечение новых работников (внешнее EVP): основывается на соответствии ожиданий кандидатов на вакансии набору ценностей, предлагаемых работодателем; удержание талантливых сотрудников на предприятии (внутреннее EVP): базируется на соответствии целей и ценностей работников предложению работодателя). Рекомендован состав ценностного предложения работодателя в системе персонал-маркетинга (выделены шесть его блоков: имидж предприятия на рынке, условия работы, репутация персонала, вознаграждение, развитие

персонала, корпоративная культура; уточнены элементы EVP, соответствующие каждому блоку, а также поддерживающие элементы персонал-маркетинга).

### *Литература*

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – СПб. : Питер, 2018. – 1040 с. – Текст : непосредственный.
2. Армстронг, М. Главный учебник HR в мире / М. Армстронг, С. Тейлор. – М. : – Бомбора, 2022. – 384 с. – Текст : непосредственный.
3. Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления персонал-маркетингом предприятия. [Текст] / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Economic and law human resources management issues: Collective monograph. – CARICOM, BARBADOS, 2016. – С. 15–29. – Текст : непосредственный.
4. Бэрроу, С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195 с. – Текст : непосредственный.
5. Лейни, Т. А. Бренд-менеджмент : учеб.-практ. пособие / Т. А. Лейни, Е. А. Семенова, С. А. Шилина. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2010. – 228 с. – Текст : непосредственный.
6. Бруковская, О. Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
7. Перция, В. Бренддинг: курс молодого бойца / В. Перция. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с. – Текст : непосредственный.
8. Бурцева, Т. Исследование корпоративного имиджа / Т. Бурцева, Н. Миронова // Маркетинг. – 2008. – № 3. – С. 24–35. – Текст : непосредственный.
9. Кривоносов, А. Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью: учебник для вузов / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. – СПб. : Питер, 2011. – 248 с. – Текст : непосредственный.
10. Важенина, И. С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка / И. С. Важенина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 136–142. – Текст : непосредственный.
11. EVP – как компании сформулировать ценностное предложение работодателя. – URL: <https://blog.happy-job.ru/hr-blog/ischem-silnye-storony-kompanii-dlya-formirovaniya-evp/> (дата обращения: 01.11.2022). – Текст : электронный.

## КОМПЕТЕНТНОСТНО-РОЛЕВОЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ РАБОЧИХ КОМАНД В ТОП-МЕНЕДЖМЕНТЕ

Иванов Александр Александрович<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>,  
Покинтелица Николай Иванович<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Севастопольский государственный университет»,  
г. Севастополь, Республика Крым

*Аннотация.* В статье отражены некоторые аспекты формирования команд топ-менеджеров в организации. Обозначены основные факторы, на которые необходимо обратить внимание руководству при формировании команды. Приведены ключевые характеристики команды как одного из важных инструментов достижения организацией целей и задач. Определена важность компетентностного подхода к формированию команды и обеспечение ее дальнейшего развития. Намечены модели классификаций компетенции.

*Ключевые слова:* топ-менеджер; команда; компетентность; компетенция; компетентностный подход, организация, руководитель, эффективная работы, модель компетенций, классификация.

## COMPETENCE-ROLE APPROACH TO THE FORMATION OF WORKING TEAMS IN TOP MANAGEMENT

Ivanov Aleksandr<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>, Pokintelitsa Nikolay<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Sevastopol State University,  
Sevastopol, Republic of Crimea

*Abstract.* The article reflects some aspects of the formation of teams of top managers in the organization. The main factors that management should pay attention to when forming a team are indicated. The key characteristics of the team as one of the important tools for achieving the organization's goals and objectives are given. The importance of a competency-based approach to the formation of a team and ensuring its further development is determined. Models of classifications of competence are outlined.

*Keywords:* top manager; command; competence; competence; competence-based approach, organization, leader, effective work, competency model, classification.

**Постановка проблемы.** Чтобы повысить производительность отдельных работников, руководители и HR-специалисты обеспечивают их как можно лучшими возможностями для обучения и развития. Но в последнее время организации все больше внимания обращают на эффективность команды в целом. Ведь лучшие продукты и интересные идеи появляются именно благодаря командной работе – группа эффективнее выявляет ошибки и находит нестандартные решения задач. Исследования свидетельствуют о том, что количество времени, которое менеджеры и работники тратят на общее дело, увеличилось на 50 % за последние два десятилетия. Кроме того, 75 % рабочего дня люди коммуницируют с коллегами. Поэтому организации все больше внимания обращают на то, как построить прочную и эффективную команду.

Ключевую роль в организации эффективной работы всего коллектива играют руководители подразделений. В современной бизнес-среде таких руководителей называют топ-менеджеры. Именно они должны давать ход всему коллективу в направлении развития предприятия и формированию его конкурентоспособности на рынке.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросу применения компетентностно-ролевого подхода в процессе формирования рабочих команд топ-менеджеров посвящены труды таких ученых: В. В. Горбунова, С. Е. Елкин, А. Р. Камалеева, А. Я. Кибанов, О. Л. Чуланова и другие.

На сегодняшний день остро стоит вопрос достаточного уровня квалификации топ-менеджеров, их компетентности и способности качественно подходить к решению вопросов, связанных с повседневными задачами и принятием управленческих решений, что и определило актуальность проведенного исследования.

**Цель исследования** – изучение отдельных аспектов формирования команд топ-менеджеров на основе компетентностного подхода.

**Основные результаты исследования.** Определение «команда» обычно понимается как сотрудничество высокопрофессиональных и эффективных людей. Причастность конкретного человека к командной деятельности в общественному мнению связывается с его профессиональными и личностными качествами. То есть, по мнению В. Горбуновой, речь идет о высокой производительности труда и конструктивности взаимоотношений [1].

Команда в организационном контексте – это объединение единомышленников, руководствующихся общей целью. Удачно подобрана и хорошо слаженная команда – это то, что приведет к успеху.

Члены команды планируют работу, решают проблемы и принимают решение вместе. Они нуждаются друг друга для того, чтобы успешно реализовать общий проект.

Разница формы и содержания команды кроется в специфике деятельности. Однако, ее сущность заключается в эффективном решении задач, не менее тех, ради которых она создана и которыми определяется время ее существования.

Для каждого входящего в команду, совместная работа и ее результаты

важны по-своему. Мотивация может быть разная: от финансового обеспечения до стремления изменить мир. Ключевыми характеристиками команды можно выделить следующие (рис. 1) [5]:

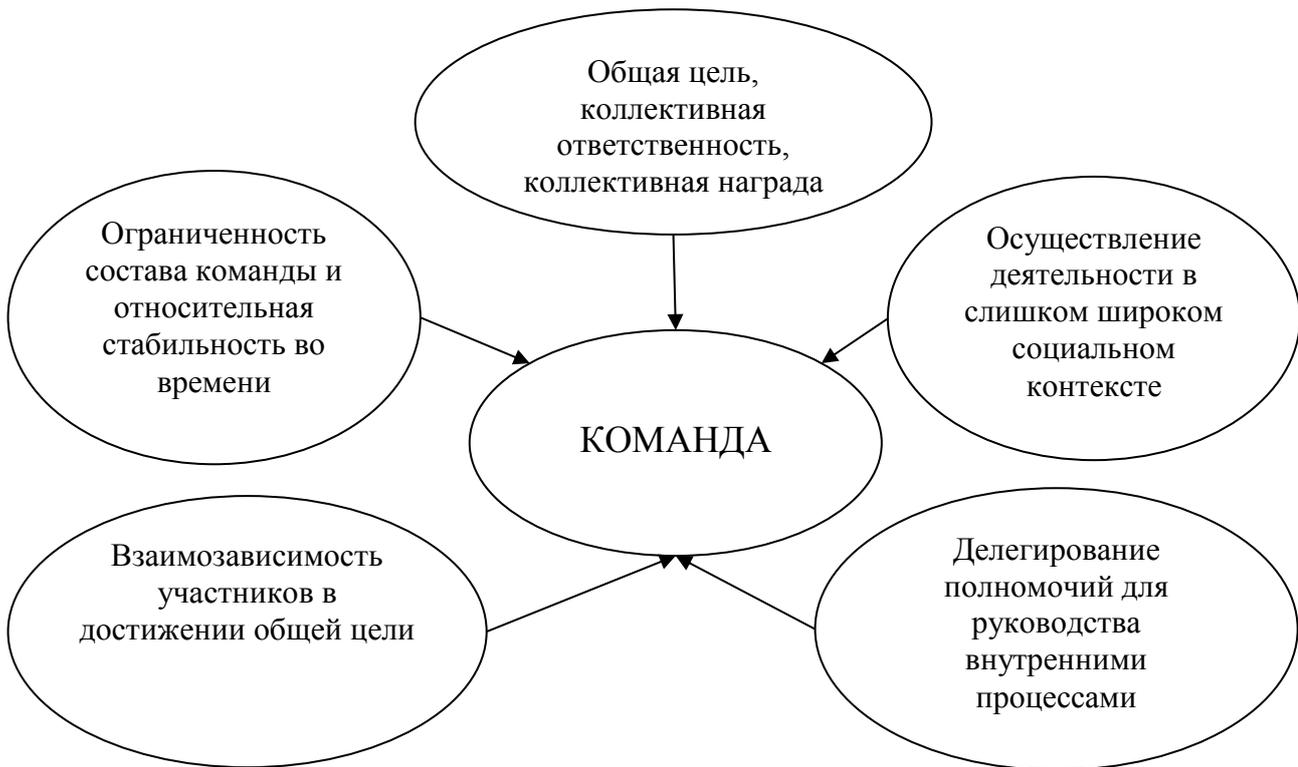


Рисунок 1 – Ключевые характеристики команды

Формируя команду, руководитель должен убедиться в том, что:

- члены команды специалисты в той сфере, в которой они будут выполнять задачи;
- существует психологическая совместимость между будущими членами команды;
- командные цели объединяют людей, а не настраивают их на конкуренцию;
- цели командной работы действительно значимы – тогда они будут сами по себе мотивировать членов команды по их достижению;
- в условиях дистанционной работы у всех членов команды есть свободный доступ к необходимым инструментам трудовой деятельности, средств связи [1].

Вместе с тем, Д. Ф. Фролов [5] в своих исследованиях делает упор на пять основных аспектах, которые необходимы для успешного построения команды. К ним автор относит:

- психологическую безопасность, предполагающую формирование условий работы в атмосфере защищенности и комфорта свободного общения;
- надежность – доверие между коллегами и общая ответственность за результат;
- структурированность и четкость в целях и механизме принятия решений;
- мотивацию;

– важность каждого члена команды.

Формирование команды в топ-менеджменте предполагает подбор квалифицированных кандидатов – топ-менеджеров, способных работать вместе для достижения поставленных целей и выполнения намеченных задач с максимально возможной эффективностью и прибыльностью организации. Такой процесс предполагает прохождение тщательного отбора и имеет несколько этапов:

- 1) поиск топ-менеджеров;
- 2) первичный отбор;
- 3) интервью с потенциальными кандидатами, отобранные при первичном отборе;
- 4) выбор лучшего кандидата в качестве лидера будущей команды топ-менеджеров [1].

Практические исследования свидетельствуют, что для эффективной работы команды топ-менеджеров важно постоянное развитие и обучение каждого из них. Большинство организаций склонны к выбору таких методов как:

- обучение за границей;
- получение диплома в престижной международной школе бизнеса;
- мотивационные тренинги;
- обычные тренинги.

Однако в вопросе обучения и развития топ-менеджмента важно учитывать следующие условия [2]:

- наличие заказчика проекта;
- качественная оценка потенциала топ-менеджеров;
- верно выбранный формат обучения и развития.

Первое условие предусматривает, что заказчик проекта будет активно участвовать в его внедрении. На практике, чаще такую функцию выполняет именно генеральный директор, который видит ситуацию, когда команда топ-менеджеров достигла определенного уровня личного развития и нуждается в переходе на другой. С другой стороны, владельцы предприятия заинтересованы в развитии бизнеса и нацелены на реальные результаты, требующие разработки качественной программы развития топ-менеджеров.

Второе условие предполагает, что организации, стремясь развивать и обучать свою команду топ-менеджеров, обращают особое внимание на поведение и проявленную компетенцию каждого из членов команды. В таком случае возникает необходимость разработки особых тестов для оценки каждого участника команды. Оценка может осуществляться как каждого из топ-менеджеров отдельно, так и команды в целом, что позволяет выявить сильные и слабые стороны именно работы в команде. Дополнительная оценка потенциала, проводимая для выявления возможных зон развития топ-менеджера, может осуществляться путем тестовых методик и более расширенных интервью.

Третье условие предполагает сосредоточение развития управленческой команды, ориентированное на решение текущие задачи или реальные задачи. В данном аспекте проводится реальная работа по анализу и поиску решений в следующих трех областях:

- 1) достижение оперативных результатов работы организации;
- 2) оптимизация бизнеса или отдельных направлений работы организации;
- 3) поиск возможностей для прорыва бизнеса и его выхода на новый уровень развития.

С учетом вышеизложенного, можно утверждать, что не только формирование, но и будущее развитие команды в топ-менеджменте должно включать компетентностный подход. Именно компетентность – качество личности, ее определенное достояние, основанное на знаниях, опыте, нравственных началах и проявляющееся в критический момент за счет умения находить связь между ситуацией и знаниями, в принятии адекватных решений насущной проблемы – необходимый элемент создания команды топ-менеджеров [6].

В науке вопросы ценностности командообразования анализируются в отдельных исследованиях ценностей социально-психологической регуляции деятельности организаций и команд.

Ценность регулирования взаимоотношений в командах [2]:

– личные ценности существенно влияют на поведение в группах и командах;

– личные ценности определяют оценку и интерпретацию поведения как собственной, так и других людей;

– ценностная конгруэнтность качества взаимоотношений и общей работы;

– личностная конгруэнтность с декларированными ценностями в организациях и командах имеют обратную связь с производительностью и качеством работ, а конгруэнтность с реальными действующими ценностями – прямую.

Ценности индивидуального сознания – это уникальные регуляторы человеческого восприятия и поведения, которые формируются на протяжении всей жизни. Они оказывают существенное влияние на взаимоотношения, в том числе и командные [1].

Компетентностный подход в практике развития персонала должен обеспечить повышение уровня компетентности работников как стратегического актива организации для обеспечения устойчивой положительной социально-экономической динамики [3].

Для применения компетентностного подхода важно иметь четко определенную классификацию компетентности для оценки топ-менеджеров в команде. Модель компетенций А. Я. Кибанов [4] содержит 14 компетенций менеджера – влияние и оказание влияния; ориентация на достижение; командная работа и сотрудничество; аналитическое мышление; инициатива; развитие других; уверенность в себе; директивность, настойчивость; поиск информации; командное лидерство; концептуальное мышление; понимание организации; построение отношений; межличностное понимание – по каждому из которых приведены поведенческие индикаторы. Универсальная модель профессиональных компетенций представляет собой схему из пяти взаимосвязанных групп (рис. 2) [4].

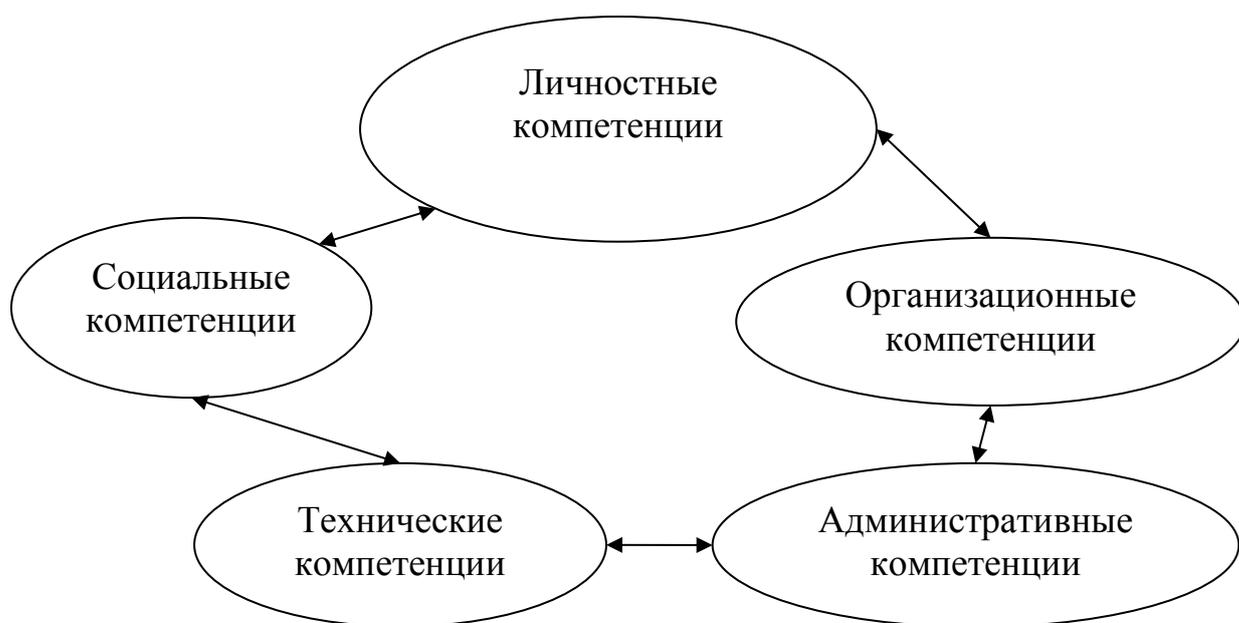


Рисунок 2 – Модель компетенций

Формируя команду топ-менеджеров организации, следует учитывать в совокупности следующие компетенции:

- 1) личностные компетенции: когнитивные; креативные; организационно-деятельностные (методологические);
- 2) социальные компетенции: социальное взаимодействие; межличностное общение; социальная (религиозная;
- 3) расовая, национальная, культурная) самоидентификация;
- 4) технические компетенции: специальные компетенции; безопасность и охрана труда; экологические компетенции;
- 5) организационные компетенции: понимание организации; преданность организации; правильное позиционирование себя в организации; командная работа;
- б) административные компетенции: командное лидерство; стратегические навыки; организованность; влияние.

Вместе с тем, успешное взаимодействие в команде топ-менеджеров предполагает сочетание с такими личностными характеристиками [6]:

- 1) по социальным ролям: если первый – яркий лидер, то лучше, если второй по отношению к нему будет ведомым и настроенным на работу в режиме выполнения. Два исполнителя не смогут «тянуть» организацию, потому что будут избегать рисков, ответственности и стрессов;
- 2) по стилю управления: если первый лидер – жесткий и авторитарный, то второй должен реализовывать мягкий, дипломатический или партнерский стиль управления;
- 3) по стилю мышления: если первый лидер – прагматик и реалист, то совсем неплохо, если бы второй был аналитиком.

В команде топ-менеджеров важным вопросом является также эффективное распределение полномочий по учету компетентностного подхода. В этом вопросе важно придерживаться как вертикальной, так и горизонтальной синергии. Эффективность команды будет проявляться, в первую очередь, в

оптимизации количества и структуры обязанностей между участниками команды за счет взаимосвязей топ-менеджеров различных уровней и функциональных направлений. Во-вторых, повышение качества управленческих решений за счет распределения профессиональных функций участников команды. В-третьих, высокий уровень информированности между структурными подразделениями организации в процессе выполнения поставленных целей и задач.

**Выводы.** В настоящее время вопрос формирования эффективной управленческой команды является достаточно важным и актуальным, поскольку зависит не только от уровня развития каждого члена команды, но и от достаточной компетенции к сотрудничеству как в рамках отдельного проекта, так и в осуществлении управления организацией в целом. Проведенные исследования доказали необходимость применения компетентностного подхода при формировании команды, которая должна базироваться на органически сформированной системе компетенций, по которым будут оцениваться будущие или действующие члены команды топ-менеджеров.

Формирование команды топ-менеджеров должно соответствовать также целям организации, особенностям ее стратегии и специфики деятельности. Вместе с тем, эффективность функционирования команды топ-менеджмента зависит от методов их персонального развития.

Очерченные теоретические и практические аспекты компетентностного подхода к формированию команды в топ-менеджменте доказывают важность его применения для обеспечения повышения качества управления персоналом и эффективности развития организации в целом.

### ***Литература:***

1. Горбунова, В. В. Психология командообразования / В. В. Горбунова // Инновационная наука. – 2019. – №11. – с. 50-53. – Текст : непосредственный.
2. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – Текст : непосредственный.
3. Камалеева, А. Р. Компетентность как результат образовательного процесса / А. Р. Камалеева // Наука и практика воспитания и дополнительного образования. – 2019. – №5. – С. 6-18. – Текст : непосредственный.
4. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Е. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 156 с. – Текст : непосредственный.
5. Фролов, Д. Ф. Теория и практика командообразования: современная технология создания команд/ Д. Ф. Фролов. – СПб. : Речь, 2019. – 648 с. – Текст : непосредственный.
6. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом / О. Л. Чуланова – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 368 с. – Текст : непосредственный.

## МЕТОД ПОИСКА И ПРИНЯТИЯ КОМПРОМИССНЫХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ

**Бармута Каринэ Александровна, Свистунов Андрей Владимирович**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Донской государственной технической университет»

г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В данной статье рассматривается актуальность применения метода поиска и принятия компромиссных решений в управлении, особое внимание акцентировано на способах разрешения конфликтов, возникающих в процессе управления.*

***Ключевые слова:** компромисс, компромиссное решение, сетка Томаса-Килманна, способы разрешения конфликта.*

## METHOD FOR SEARCHING AND MAKING COMPROMISE DECISIONS IN MANAGEMENT

**Barmuta Karine, Svistunov Andrey**

Federal state budget higher education institution

«Don State Technical University»,

Rostov-on-Don, Russian Federation

***Annotation.** This article discusses the relevance of applying the method of searching and making compromise decisions in management, special attention is focused on ways to resolve conflicts that arise in the management process.*

***Key words:** compromise, compromise solution, Thomas-Kilmann grid, conflict resolution methods.*

***Постановка проблемы.** На данный момент в современной экономике России возникает множество нестабильных, конфликтных ситуаций, при которых обостряются отношения между участниками конфликтов. С целью урегулирования подобных конфликтов используется метод компромисса.*

***Цель исследования** – изучить метод поиска и принятия компромиссных решений в управлении.*

***Основные результаты исследования.** Компромисс – вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. Это один из наиболее рациональных и в то же время наиболее сложных вариантов решения проблемы. Целью компромиссной стратегии является примирение сторон и их противоречивых интересов со своими собственными.*

Межличностные способы разрешения конфликтов были предложены английскими учеными К. У. Томасом и Р. Х. Килманном в 1972 г. Смысл данного метода заключается в управлении конфликтом с помощью достижения соглашений посредством прямых переговоров сторон. В качестве основы в этом случае берется степень ориентации участников сложившейся ситуации на свои

собственные интересы, а также интересы партнера.

Компромиссное решение – это решение, получаемое синтезом нескольких проектов решения, в котором осуществляется некоторая уступка в пользу улучшения характеристик одних проектов за счет ухудшения характеристик других проектов при невозможности улучшения всех существенных характеристик представленных проектов [2].

Метод поиска и принятия компромиссных решений применяется в случаях:

– когда партнеры-оппоненты с равноценными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и ставят противоположные цели;

– когда цель конфликта довольно важна, но тратить больших усилий на его продолжение нет необходимости;

– необходимости достижения принятых управленческих решений в условиях ограниченного фактора времени;

– достижения на время соглашения по комплексной проблематике;

– если у обеих сторон есть достаточный запас времени [1].

Отметим, что основная сложность в использовании этого метода заключается в том, что цели сторон конфликта зачастую бывают несопоставимыми и в каждом индивидуальном случае имеют собственную базу сравнения, которая зависит от точных количественных показателей до качественных характеристик или даже описаний.

Что делать в случае, когда менеджеру необходимо сравнить абсолютно разные объекты или показатели? Если в прошлые времена персонал обычно руководствовался здравым смыслом, предположениями и интуицией, то на данный момент существует и применяется целая технология по применению метода компромисса. Она делится на следующие стадии:

– переговоры между двумя и более сторонами, которые участвуют в конфликте;

– каждая из сторон вносит определенный вклад в движение к компромиссу, делает предложения по выходу из ситуации и ее разрешению в будущем;

– поиск приемлемых решений, устраивающих всех участников конфликта.

Результатом принятия компромисса является отсутствие явного проигравшего и ярко выраженного победителя.

Но метод принятия компромиссных решений не всегда имеет актуальную основу для применения. Существует ряд ограничений, при которых применение данного метода не имеет смысла:

– принятое решение слишком аморфно и не будет приносить эффекта;

– нереалистичность первоначально занятых позиций по причине их неадекватной оценки, например, категорическое отрицание, преуменьшение или преувеличение, резкая критика;

– в случае если участники оспаривают принятые обязательства после принятия компромиссного решения.

Итак, метод принятия компромиссных решений является одним из самых действенных и успешно используемых методов принятия управленческих решений в современной науке и практике управления. Этот метод позволяет справедливо разрешить конфликтную ситуацию в пользу обеих сторон. При его

применении разрабатываются исключительно взаимовыгодные решения. В ходе переговоров, во время разрешения конфликта используется объективный критерий оценки мнений и предложений участников конфликта сторонним наблюдателем. А сами деловые переговоры проходят при условии абсолютного взаимоуважения участников конфликта.

Заметим, что в своих исследованиях Килманн и Томас смогли выделить пять способов разрешения конфликтов, которые представлены в виде матрицы (рис. 1), построенной на базе энтузиазма.

1. Противоборство (конкуренция) или принуждение, разрешение конфликта с помощью силы, характеризуется высокой личной вовлеченностью в разрешение конфликта без учета мнения другой стороны. Данный способ эффективен в ситуации, когда управленец имеет большую власть над своими подчиненными, и он же может подавлять их инициативу, т. вызывая возмущение, т. к. не учитывает стороннюю точку зрения на возникшую ситуацию. Это стиль типа «выигрыш–проигрыш».

2. Уклонение, уход от конфликта, связанный с отсутствием желания объединяться или решать самому возникшую проблему, чтобы не попасть в ситуацию, последствиями которой станут разногласия. При таком подходе к конфликтам проигрывают будут обе стороны, соответственно применить его можно в качестве временного выхода из сложившейся ситуации.

3. Сотрудничество, основанное на признании отличий во мнениях оппонентов и готовности выслушать другие точки зрения, для того, чтобы осознать предпосылки конфликтной ситуации и найти приемлемые для всех сторон способы разрешения трудностей. В этом случае идет поиск оптимального варианта разрешения конфликта. При таком подходе выигрывает любая из сторон.

4. Уступчивость (сглаживание). Способ базируется на стремлении кооперироваться, учесть представления всех сторон, но без внесения личного энтузиазма. Данный способ поможет воплотить желания сторон конфликта, сохранить благоприятный климат в коллективе, подчеркнуть единство интересов и сгладить их различия. Это стиль типа «невыигрыш–выигрыш».

5. Компромисс (умеренный учет интересов). Этот способ связан с ведением переговоров, в процессе которых одна из сторон идет на уступки, отыскивается некоторый средний путь взаимодействия сторон конфликта, более-менее удовлетворяющий всех. Однако возникает опасность уступки по принципиальным вопросам, тогда компромиссное решение не сможет разрешить конфликтную ситуацию результативным методом. При компромиссе нет взаимной удовлетворенности сторон, но нет и неудовлетворенности. Это стиль типа «невыигрыш–непроигрыш».

Противоборство	Метод компромисса	Сотрудничество
Уклонение		Уступчивость

Рисунок 1 – Сетка Томаса-Килманна  
(Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)

В качестве одного из наиболее успешных примеров применения метода компромисса можно привести коалицию социалистов и правоцентристских

демократических сил, сложившуюся после выборов 1994 г. в Венгрии. Данный союз значительно смягчил имевшийся в венгерском обществе идеологический раскол и поспособствовал проведению взвешенной и прагматичной коалиционной политики.

**Выводы.** Таким образом, метод принятия компромиссных решений можно считать одним из наиболее эффективных способов при разрешении спорных ситуаций и улаживании конфликтов, который широко применяют в настоящее время во всех сферах жизни общества. В современной мировой ситуации этот метод неоднократно доказывал свою действенность и актуальность, как в политике, так и в экономике.

### **Литература**

1. Козер, Л. А. Завершение конфликта / Л. А. Козер [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://politnauka.org/librarv/konflikt/kozer.html> (дата обращения 16.10.2022). – Текст : электронный.

2. Мизулин, М. Методы принятия управленческих решений : монография / М. Мизулин, Ю. Федулов, А. Юсов // LAMBERT Academic Publishing, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ab-yusov.ru/M.pdf> (дата обращения 04.11.2022). – Текст : электронный.

3. Шапиро, С. А. Факторы повышения эффективности труда персонала. – монография / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. – М.: ИД «АТИСО», 2012 – 222 с. – Текст : непосредственный.

УДК 331.108

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ОСНОВ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА**

**Гайдай Ирина Юрьевна<sup>1</sup>, Токарева Ирина Михайловна<sup>1</sup>,  
Маськова Наталья Геннадиевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
«Майкопский государственный технический университет»,  
г. Майкоп, Российская Федерация

**Аннотация.** В данной статье приводятся подходы к трактованию понятия маркетинг персонала, формулируется его цель, обобщаются и систематизируются функции, анализируются состав и содержание задач маркетинга персонала. Маркетинг персонала в современном понимании рассматривается во всем многообразии его видов, форм, принципов и выполняемых функций.

**Ключевые слова:** маркетинг персонала, определение, цель, функции, задачи, принципы, инструменты, предприятие, современное значение

# THEORETICAL ANALYSIS OF MODERN FOUNDATIONS OF STAFF MARKETING

Gaidai Irina<sup>1</sup>, Tokareva Irina<sup>1</sup>, Maskova Natalia<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Education Institution  
Higher Education «Maykop State Technical University»  
Maykop, Russian Federation

***Abstract.** This article provides approaches to the interpretation of the concept of personnel marketing, formulates its purpose, generalizes and systematizes the functions, analyzes the composition and content of the tasks of personnel marketing. Personnel marketing in the modern sense is considered in all its variety of types, forms, principles and functions.*

***Key words:** personnel marketing, definition, goal, functions, tasks, principles, tools, enterprise, modern meaning.*

**Постановка проблемы.** Маркетинг персонала является своего рода альтернативой традиционному подходу к управлению персоналом. Он обеспечивает оптимальное использование трудовых ресурсов путем создания благоприятных условий труда, способствующих его эффективности, развитию в каждом сотруднике лояльного отношения к предприятию, а также формирование кадрового потенциала с необходимыми качественными параметрами. В рамках маркетинга персонала осуществляются исследование рынка труда, степени конкуренции, предпочтений работодателей; определение требований к сотрудникам с учетом специфики рабочих мест; планирование и подбор персонала; проведение кадрового аудита; формирование благоприятного имиджа организации-работодателя. Маркетинг персонала предполагает, что отношения компании с работником строятся на тех же основаниях, что и отношения компании с клиентами. Соответственно, для управления персоналом компания использует все имеющиеся в ее распоряжении инструменты. Поэтому применение принципов маркетинга персонала создает такую систему взаимоотношений с работником, где он чувствует свою ценность, осознает прямую связь качества выполнения своих обязанностей с уровнем заработной платы, с успехами своей компании.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам использования маркетинга персонала на предприятии посвящены исследования отечественных ученых Кирьянко А. В., Говоровой Н. А., Гапошиной Л. Г., Скворцовой Н. А. и др., имеются многочисленные зарубежные публикации по этому вопросу. Поскольку экономические условия деятельности предприятий постоянно меняются, также должны изменяться и дополняться подходы к исследованию маркетинга персонала. Поэтому важно проанализировать и обобщить основные современные положения теории и практики в этой области.

**Цель работы** – провести анализ теоретических положений, раскрывающих современное значение маркетинга персонала; рассмотреть маркетинг персонала во

всем многообразии его видов, форм, принципов и выполняемых функций.

**Основные результаты исследования.** Выделению маркетинга персонала в самостоятельный вид деятельности способствовали не только рост деловой сферы и требования закона специализации, но и повышение роли человеческого фактора в сфере производства товаров и услуг, обоснование важности роли человеческих ресурсов.

Результаты исследований ученых показали, что в 1980–1990 гг. 46 % компаний из традиционного списка 500 лучших компаний года (по версии журнала «Форчун») утратили самостоятельность из-за невозможности переориентации на маркетинговую стратегию. Была выявлена неготовность персонала к изменению системы мышления, к перестроению деятельности. Ориентация на маркетинг стала концептуальной основой как для бизнеса, так и для персонала, который его осуществляет, поскольку воплотить целостную систему маркетинга могли только кадры с необходимой подготовкой. Нужно было сместить акценты в управлении маркетингом в сторону ценности человеческих ресурсов, изменить систему отбора и найма на работу, обучения, развития и оценки персонала, его деятельности и мотивации. Следствием этого стало возрастание роли маркетинга персонала.

Выделение маркетинга персонала в отдельную дисциплину произошло не сразу, а явилось результатом многолетней эволюции идей, изменения взглядов на роль и место человека, человеческих ресурсов в развитии материального и духовного производства общества и отдельной организации. Большое влияние на развитие концепции маркетинга персонала оказал научно-технический прогресс, обеспечивающий производство самых разнообразных товаров, что требует от человека принципиально нового подхода к управлению [1, с. 6–11].

В настоящее время в экономической литературе представлены различные подходы к определению понятия «маркетинг персонала», изучением и толкованием которого ученые занимались, начиная со второй половины XX века. Анализируя и обобщая подходы к определению маркетинга персонала, можно выделить три основных направления трактовки данного понятия (рис. 1).

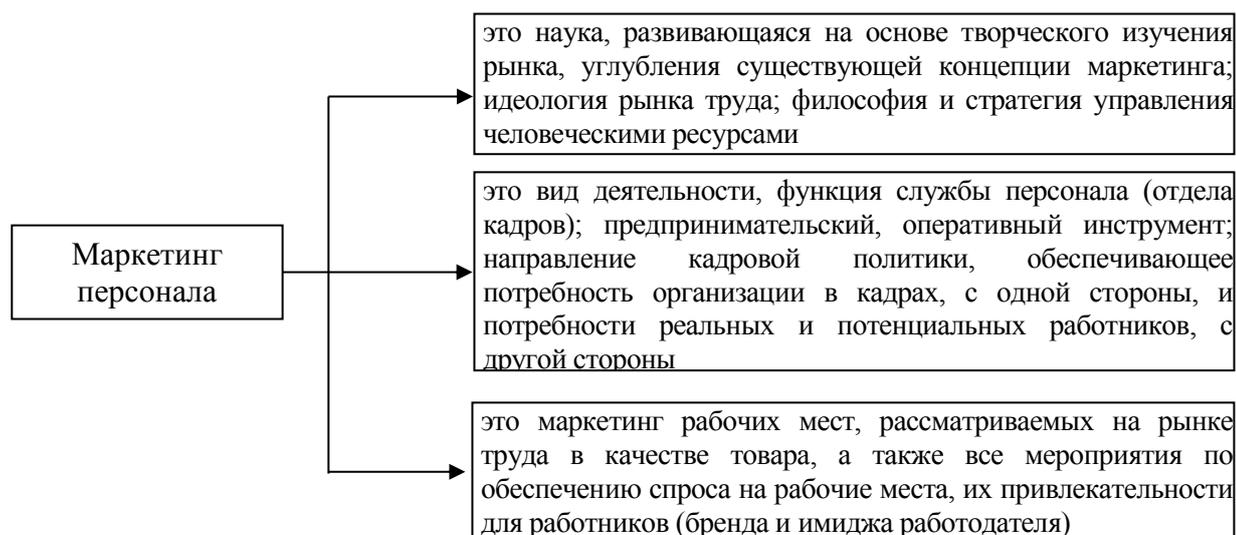


Рисунок 1 – Трактовка понятия «Маркетинг персонала»

Целью маркетинга персонала является оптимальное использование

кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Маркетинг персонала неразрывно связан с формированием, распределением (перераспределением), обменом и использованием человеческого капитала, а также его трансформацией в интеллектуальный капитал организации.

В соответствии с обозначенной целью, задачами маркетинга персонала являются следующие:

- исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;
- обеспечение стратегического и оперативного планирования персонала;
- изучение развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и определения требований к сотрудникам;
- участие в создании и поддержании региональной информационной сети в регионе, позволяющей выявлять спрос и предложение;
- поиск персонала, характеристики которого соответствуют требованиям организации-работодателя;
- формирование благоприятного имиджа организации-работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка);
- кадровый аудит [2, с. 11–24].

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два главных подхода (табл. 1). Первый предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле и опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами. Второй подход предполагает изучение маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию системы управления персоналом.

Таблица 1 – Подходы к определению состава и содержания задач маркетинга персонала

Подход	Содержание подхода
Рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле	Под маркетингом персонала в широком смысле понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (как существующие, так и будущие работники) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Задачей такого маркетинга является грамотное использование кадров путем создания максимально комфортных условий для работы, способствующих росту ее эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к компании. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным работникам.
Изучение маркетинга персонала в узком смысле – как особой функции системы управления персоналом	В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенного рода деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой служб. Эта деятельность нацелена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеуказанными подходами заключается в

следующем. Широкое толкование маркетинга персонала означает его отнесение к одной из частей кадровой политики организации, реализуемой через решение ряда задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т. п.). Второй подход предполагает применение маркетинга персонала в качестве одной из функций системы управления персоналом [3].

Наиболее часто в маркетинге персонала выделяют четыре группы выполняемых функций: информационные; коммуникационные; аналитические; интеллектуальные [2, с. 46].

Информационные функции маркетинга персонала состоят в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментации рынка и коммуникаций с целевыми группами (сегментами рынка). Они включают в себя: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследования внутренней и внешней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя [4, с. 25]. Источниками информации при этом выступают: учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях; учебные программы дополнительного обучения и переподготовки в коммерческих учебных центрах различного типа; аналитические материалы, публикуемые центрами занятости; специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления; сайты специализированных печатных изданий, кадровых агентств, организаций-работодателей (особенно организаций-конкурентов); публикации познавательно-событийного содержания об организациях-работодателях; рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов; презентации фирм, проведение «ярмарок вакансий», «дней карьеры» и других мероприятий; система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам; аналитические материалы по изучению требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, а также по изучению содержания труда на рабочих местах; беседы специалистов по персоналу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т. п. [5, с. 6–7].

Коммуникационные функции маркетинга персонала заключаются в установлении и реализации путей покрытия потребности в персонале и представлении преимуществ организации как работодателя. Объектами коммуникационных функций являются: сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда и служат носителями имиджа организации; внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов на вакантные места в организации; открытость системы управления как основного фактора влияния на формирование суждений об организации [4, с. 27]. Целью коммуникационных функций является установление контакта с субъектами рынка труда таким образом, чтобы полностью удовлетворить потребность в персонале организации. При этом коммуникация налаживается как с внешней, так и с внутренней средой организации.

При помощи аналитических функций маркетинга персонала обрабатывается вся полученная информация, готовится новая информация для разработки

мероприятий, необходимых для развития компании и повышения ее конкурентоспособности. Анализ данных проводится с помощью специальных методов, используемых в классическом маркетинге, таких, как:

1) кластерный анализ – метод, позволяющий классифицировать многомерные наблюдения, каждое из которых описывается некоторым набором переменных. При помощи данного анализа можно проводить, например, сегментацию рынка;

2) дисперсионный анализ – метод обоснования данных, позволяющий определить достоверность гипотезы о различиях в средних значениях на основании сравнения дисперсий (отклонений), распределений; например, можно проверить гипотезу о различиях двух групп потребителей, выделенных при помощи кластеризации;

3) регрессионный анализ – метод установления зависимости между независимыми и зависимыми переменными; используется для прогнозирования спроса;

4) факторный анализ – метод, который на основе реально существующих связей признаков/объектов позволяет выявить латентные (скрытые) обобщающие характеристики изучаемых явлений и процессов.

Интеллектуальные функции маркетинга персонала заключаются в повышении уровня интеллектуального потенциала персонала через взаимодействие с внутренней и внешней средой организации, а также уровня квалификационной конкуренции на внутреннем и внешнем рынке труда. Следует отметить, что, повышая свою квалификацию, работник повышает стоимость своего интеллектуального капитала и, соответственно, обеспечивает свою конкурентоспособность на рынке труда, что является неременным условием конкурентоспособности организации в целом. Объективно в системе обучения персонала предприятия должен соблюдаться баланс между внутренним и внешним обучением. Однако мера того и другого определяется индивидуально для каждого предприятия по целому комплексу внешних и внутренних факторов [2, с. 54–58].

Специалист по маркетингу Н. А. Скворцова считает целесообразным объединение функций маркетинга персонала в семь основных блоков:

1) работа с кадрами (поиск, отбор и найм персонала, заключение контрактов, введение в должность, продвижение по службе, увольнение и сокращение);

2) организационное проектирование (организация работы на основе согласования человеческих ресурсов, технологий, рабочих задач);

3) система вознаграждения, поощрения и компенсации (всевозможные виды вознаграждений и компенсаций, премии, медицинская страховка, оплачиваемые отпуска, пенсия и т. д.);

4) управление деятельностью (оценка деятельности отдельных сотрудников или подразделений и совершенствование их работы, разработка и реализация мероприятий по аттестации сотрудников);

5) техника безопасности, охрана здоровья и производственные отношения (обеспечение безопасности труда персонала и управление производственными отношениями; контроль над реализацией мер по технике безопасности);

б) развитие персонала и организационное развитие (поддержка и развитие навыков, знаний и установок персонала на основе выявления потребностей сотрудников и организации; обучение персонала и мероприятия по планированию и развитию карьеры, развитие команд, изучение психологического климата в организации);

7) коммуникации и PR (распространение информации в среде сотрудников и клиентов организации, а также в других внешних организациях; внутрифирменные и внешние публикации, распространение информации с помощью информационных систем) [6, с. 52].

Эффективная реализация названных функций маркетинга персонала позволит обеспечить комплексный подход к управлению человеческими ресурсами и решить задачу по созданию и развитию интеллектуального капитала, обеспечивающего конкурентоспособность предприятия в условиях динамично изменяющейся среды.

**Выводы.** Проведенный теоретический анализ современных основ маркетинга персонала позволяет сделать следующие обобщающие выводы. В широком смысле под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал организации воспринимается как важнейший социальный ресурс, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач. В свою очередь, толкование маркетинга персонала в более узком смысле подразумевает особую функцию службы управления персоналом, которая включает анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности, а также разработку и реализацию определенных мероприятий. При этом эта функция направлена на выявление и покрытие потребности в кадровых ресурсах. Главная цель маркетинга персонала – оптимальное использование трудовых ресурсов, способствующих повышению производительности труда, развитию сотрудников, их участию в делах организации, воспитание у них корпоративного духа и лояльности, что приводит к повышению имиджа предприятия-работодателя.

### ***Литература***

1. Колпаков, В. М. Маркетинг персонала : учеб. пособие – К. : МАУП, 2006. – 408 с. – Текст : непосредственный.
2. Кирьянко, А. В. Маркетинг персонала : учеб. пособие – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2013. – 189 с. – Текст : непосредственный.
3. Виханский, О. С. Стратегический менеджмент : учебник. – М. : «ГАРДАРИКИ», 2000. – 367 с. – Текст : непосредственный.
4. Говорова, Н. А. Маркетинг персонала : монография – М. : ИД «АТИСО», 2012. – 221 с. – Текст : непосредственный.
5. Тропина, О. И. Маркетинг персонала : учеб. пособие – Минск : Изд-во БНТУ, 2018 – 27 с. – Текст : непосредственный.
6. Скворцова, Н. А. Маркетинг персонала организации : учеб.-метод. Пособие ; Орлов. Гос. ин-т экономики и торговли. – Орел: ОРЛИК, 2010. – 92 с. – Текст : непосредственный.

## ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ПЕРСОНАЛА В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Гришкевич Виктория Владимировна<sup>1</sup>, Черноус Оксана Ивановна<sup>1</sup>,  
Зарубин Владимир Иванович<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Майкопский государственный технологический университет», г. Майкоп, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье исследовано состояние трудовой конфликтности персонала территориального медицинского объединения «Семья и здоровье» (г. Горловка, ДНР). Для оценки состояния трудовой конфликтности использовались две методики: оценка психологической атмосферы по А. Фидлеру и методика оценки межличностных отношений по Ф. Морено. По результатам исследования трудовой коллектив учреждения здравоохранения оценивает психологический климат как благоприятный и достаточно комфортный. При анализе данных социометрического исследования использовались групповые и персональные социометрические индексы: индекс конфликтности равен – 0, что говорит об отсутствии взаимной антипатии; индекс групповой сплоченности (средний), что свидетельствует о фактической разобщенности группы на отдельные подгруппы.

*Ключевые слова:* конфликт, атмосфера в коллективе, методы оценки, диагностика, социометрическая процедура.

## ASSESSMENT OF THE LEVEL OF CONFLICT OF PERSONNEL IN A HEALTHCARE INSTITUTION

Grishkevich Viktoria<sup>1</sup>, Chornous Oksana<sup>1</sup>, Zarubin Vladimir<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Maykop State Technological University»,  
Maykop, Russian Federation

*Abstract.* The article examines the state of labor conflict among the staff of the territorial medical association "Family and Health" (Gorlovka, DNR). To assess the state of labor conflict, two methods were used: assessment of the psychological atmosphere according to A. Fiedler and the method of assessing interpersonal

*relations according to F. Moreno. According to the results of the study, the staff of the healthcare institution assess the psychological climate as favorable and quite comfortable. When analyzing the data of the sociometric study, group and personal sociometric indices were used: the index of conflict is equal to  $-0$ , which indicates the absence of mutual antipathy; the index of group cohesion (average), which indicates the actual separation of the group into separate subgroups.*

**Keywords:** *conflict, team atmosphere, assessment methods, diagnostics, sociometric procedure.*

**Постановка проблемы.** Конфликты являются одним из элементов в системе управления персоналом не только в силу значимости связанных с ними временных расходов, но и по причине высокой организационной важности их инноваторских, созидательных, и особенно разрушительных результатов. Знания о конфликтах необходимы для всех видов управленческой деятельности. Применительно к управлению, основное предназначение конфликтологии заключается в том, чтобы побудить руководителя следовать в работе с людьми определенным, установленным наукой, правилам и приемам управления конфликтами.

**Анализ исследований и публикаций.** Многие научные разработки ведущих отечественных ученых-экономистов Ф. М. Бородкина, Н. М. Коряк, А. Г. Большакова, М. Ю. Несмеловой, Э. А. Уткина, В. П. Василенко, С. М. Емельянова, Э. Э. Линчевского, Е. Б. Моргунова, С. В. Шекшня и других посвящены обоснованию теоретических и общеметодологических аспектов конфликта, как средства управления организацией. Проблема конфликтологии как важной составляющей межличностных отношений получила развитие в трудах зарубежных и отечественных исследователей – Н. В. Гришина, Э. Э. Линчевского, Г. Г. Меликьяна, В. Н. Меньшовой, А. Мескона, Ф. Хедоури.

**Цель исследования** – оценить психологическую атмосферу и степень сплоченности или разобщенности в коллективе, а также разработать комплекс мер по предотвращению и устранению конфликтов, повышению продуктивности каждого из работников и общей производительности коллектива.

**Основные результаты исследования.** Объектом исследования выступает территориальное медицинское объединение «Семья и здоровье» (г. Горловка, ДНР) – организация здравоохранения, единственное крупное лечебное заведение в городе, которое оказывает круглосуточную высококвалифицированную диагностическую, лечебно-профилактическую помощь детям и женщинам города, консультативную поликлиническую помощь, а также проводит санитарно-гигиеническое воспитание населения.

Для оценки состояния трудовой конфликтности были использованы две методики: оценка психологической атмосферы по А. Фидлеру и методика оценки межличностных отношений по Ф. Морено.

В основе методики Ф. Фидлера лежит метод семантического дифференциала. На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование (в отличие от социометрии), это повышает ее надежность. Исследование по методике Ф. Фидлера проводилось следующим образом. Каждый участник получил опросный бланк с инструкцией и предложением заполнить его. Ответ испытуемых по каждому из 10 пунктов оценивался слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл и тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению респондента. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная). Чем ниже коэффициент, тем благоприятнее оценка психологической атмосферы в коллективе. Если испытуемый набрал в пределах от 10 до 40 баллов, то констатируется высокий уровень благоприятной психологической атмосферы; от 40 до 60 баллов – средний уровень; от 60 до 80 баллов – низкий уровень. Результаты тестирования и сравнительная характеристика итоговых показателей психологической атмосферы медицинского персонала отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты диагностики психологической атмосферы по методике Ф. Фидлера в учреждении здравоохранения

Ф.И.О. респондентов	Враждебность	Несогласие	Неудовлетворенность	Непродуктивность	Холодность	Несогласованность	Недоброжелательность	Равнодушие	Скука	Безуспешность	Итого
	Дружелюбие	Согласие	Удовлетворенность	Продуктивность	Тепло	Сотрудничество	Взаимная поддержка	Увлеченность	Занимательность	Успешность	
Гришкевич В.В.	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	16
Коваленко Е.М.	1	3	2	2	2	4	4	2	2	2	24
Калабердина Е.	2	3	1	1	2	3	2	3	4	3	24
Лаврива О.Н.	2	4	5	3	4	4	4	4	5	6	41
Кириенко А.Н.	5	3	3	3	6	5	5	6	6	7	49
Куракова С.М.	1	2	2	2	1	3	3	3	2	3	22
Акимова Н.В.	1	7	3	3	3	4	5	4	4	6	40
Степанская М.Н.	2	5	4	4	4	6	3	5	6	5	42
Сластен Т.И.	2	2	2	3	1	3	2	3	2	4	24
Бреева А.Ю.	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	20
Мендруль А.В.	1	3	2	1	2	3	1	2	2	3	20
Гроссу И.А.	4	7	6	4	3	3	5	4	5	6	47
Годий Е.И.	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	24
Вознюк А.М.	4	4	5	4	5	5	6	3	3	4	43
Ковальчук И.А.	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	34
Белюсова Н.А.	2	3	4	3	4	3	4	5	6	7	41
Павловская Е.Н.	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	25
Хахилева Е.П.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
Острикова Е.А.	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	25
Саган Н.В.	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	24
Чепикова Т.В.	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	22
Пятьчук А.Д.	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	41
Крючкова Е.Э	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	42
Мельник М.В.	2	6	5	2	2	3	5	6	6	4	41
Итого	55	84	76	62	66	76	79	76	86	91	751

Проанализировав результаты исследования состояния психологической атмосферы в коллективе, нужно отметить, что самый высокий балл (80) и самый низкий показатель от 0 до 10 не набрал ни один работник. Высокий уровень благоприятной психологической атмосферы оценили 14 чел., что составило 58 %, так как набрали от 10 до 40 баллов. Средний уровень психологической атмосферы оценили 10 чел., что составило 42 %, так как набрали количество баллов от 40 до 60. Общий средний балл коллектива составил 31, что говорит о благоприятной психологической атмосфере, с умеренной тенденцией к возникновению и эскалации конфликтной ситуации.

Также была проведена оценка межличностных отношений, предложенная учеником Фрейда – Джекобом Морено (1889–1974 гг.). Согласно теории Дж. Морено, все напряжения, конфликты, в том числе, и социальные, обусловлены несовпадением микро- и макроструктуры группы. Это несовпадение, по его мнению, означает, что система симпатий и антипатий, показывает психологическое отношение индивида к людям, часто не вмещается в рамки заданной индивиду макроструктуры: самым близким может оказаться окружение, состоящее из неприемлемых в психологическом плане людей. Задача состоит в том, чтобы привести в соответствие макро и микроструктуры. Цель проведения социометрической процедуры: измерение степени сплоченности или разобщенности в группе; предотвращение и устранение конфликтов; улучшение продуктивности каждого из участников и общей производительности коллектива; выявление «социометрических позиций», то есть сопоставимого авторитета членов группы по признакам симпатии или антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» группы и «отвергнутый»; обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Подготовительный этап разработки программы социометрического опроса включает в себя разработку социометрических карточек, составление инструкций респондентам, организацию условий проведения опроса, уточнение списков групп. Особенности процедуры социометрического опроса: возможность его проведения при участии всех или почти всех членов группы; особое значение откровенности и искренности ответов; учет при ответах всех членов группы, в том числе отсутствующих; самостоятельность заполнения карточек (фамилии вписываются в порядке предпочтения и т. п.); точность ответа, его соответствие конкретному вопросу-заданию, смыслу критерия выбора; ответственность за участие в опросе; необходимость указания фамилии заполнившего анкету. Социометрический опрос проведен групповым методом. Его проведение длилось до 15 мин. Оперативный этап сбора данных включал в себя такие этапы: установление контакта с респондентами; краткое изложение целей опроса, пробуждение интереса к опросу; создание и поддержание деловой, непринужденной атмосферы; инструктаж респондентов о правилах участия в социометрическом опросе, правилах заполнения социометрической карточки; опрос респондентов в соответствии с требованиями методики, инструкций, социометрических карточек с проверкой правильности их заполнения. Обработка результатов проводилась методом составления социоматрицы и построения карты групповой дифференциации (социометрического выбора). Результаты опроса представлены на рисунке 1.



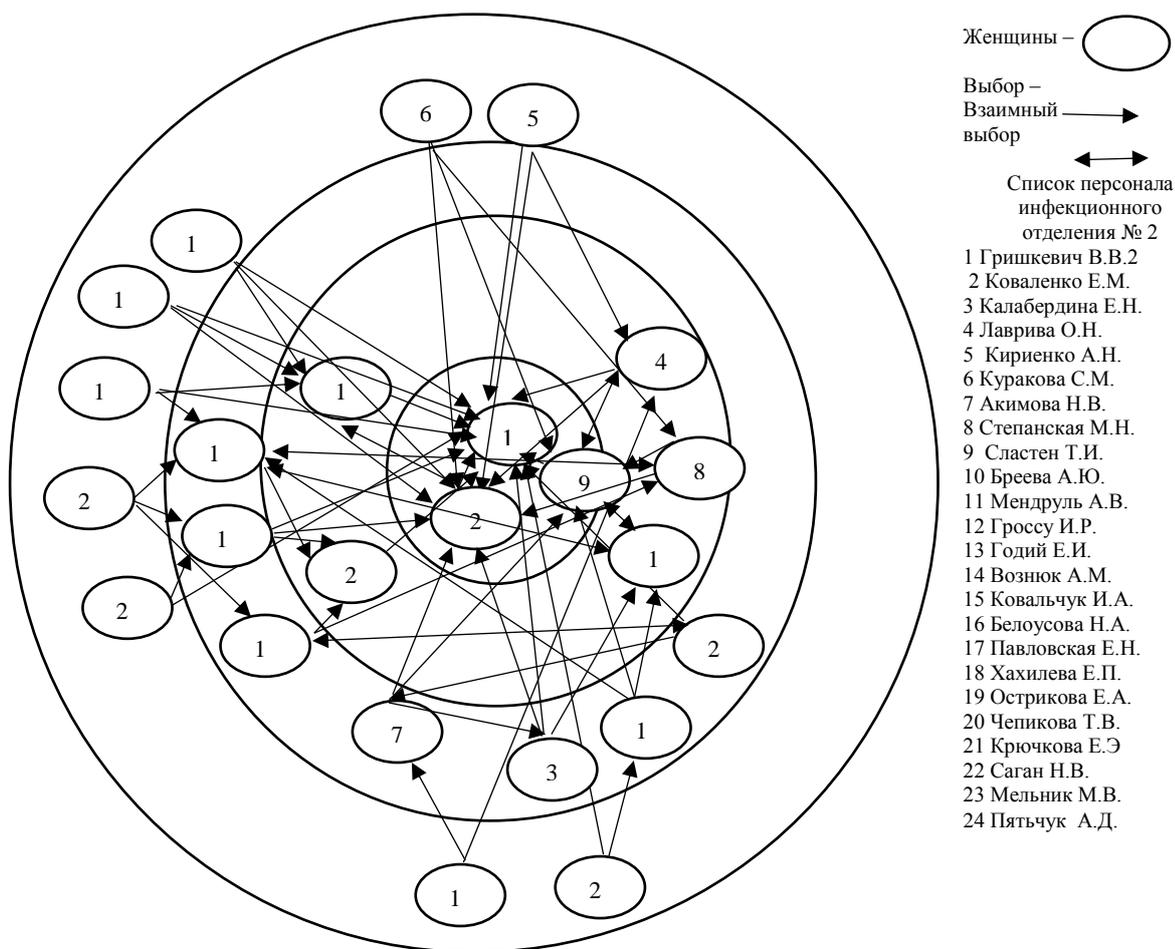


Рисунок 1 – Концентрическая социограмма медицинского персонала инфекционного отделения № 2

Данная карта состоит из четырех концентрически расположенных окружностей: в первом круге располагаются испытуемые, получившие максимальное количество выборов; во втором круге – количество выборов, превышающее среднее значение; в третьем – количество выборов ниже среднего значения; в четвертый круг попадают члены группы, не получившие ни одного выбора.

Проанализировав результаты исследования по методике Ф. Фидлера для оценки состояния психологической атмосферы в коллективе, стоит отметить, что самый высокий балл (80) и самый низкий показатель (от 0 до 10) не набрал ни один работник. Общий средний балл коллектива составил 31, что говорит о благоприятной психологической атмосфере, с умеренной тенденцией к возникновению и эскалации конфликтной ситуации.

С целью предупреждения и предотвращения конфликтных ситуаций необходимо сформировать тематический план коррекционно-развивающей программы. Содержание упражнений на занятиях необходимо подобрать таким образом, чтобы решать актуальные проблемы и противоречия, которые существуют в профессиональном поле участников и способствуют активизации личности в данном направлении. Предлагаемые тренинговые занятия позволят: создать в группе атмосферу взаимной доброжелательности и взаимопомощи; использовать всю имеющуюся информацию об особенностях и личностных

качествах каждого участника коллектива; подходить индивидуально к каждому члену коллектива; привлекать каждого члена группы к общим делам, что будет способствовать большему объединению в группе.

**Выводы.** Таким образом, сотрудники медицинского учреждения оценивают психологический климат коллектива как благоприятный и достаточно комфортный. Основными критериями при этом являются снижение конфликтности, улучшение психологического и физического здоровья членов коллектива, снижение текучести кадров. При анализе данных социометрического исследования использовались групповые и персональные социометрических индексы: индекс конфликтности равен – 0, что говорит о том, что в группе не отмечается взаимных отрицательных выборов; индекс групповой сплоченности (средний), что говорит о действительной сплоченности и дружбе, но может и свидетельствует о фактической разобщенности группы на отдельные группировки, что мы и наблюдаем в зафиксированных социометрических микрогруппах.

### **Литература**

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Питер, 2015. – 528 с. – Текст: непосредственный.

2. Вергилес, Э. В. Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций в организации / Э. В. Вергилес. – М.: МИЭИФиП, 2003. – 26 с. – Текст: непосредственный.

3. Гришина, Н. В. Психология конфликта: учебник / Н. В. Гришина. – Питер, – СПб.: 2008. – 544 с. – Текст: непосредственный.

4. Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / Т. В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с. – Текст: непосредственный.

УДК 331.108

## **К ВОПРОСУ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

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

**Аннотация.** В статье приведены результаты исследования сущности развития персонала организации. Названы основные элементы процесса развития персонала. Дана характеристика моделей развития персонала организации. Описаны модель конкурентных преимуществ, модель поддержки работников, модель поддержки общества, модель-концепция человеческого развития.

*Ключевые слова:* развитие персонала организации, обучение, повышение квалификации, модели развития персонала, конкурентоспособность.

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

**Golovina Evgeniya<sup>1</sup>, Pekhtereva Victoria<sup>1</sup>, Essola Dieudonne<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic,

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

***Abstract.** The article presents the results of a study of the essence of the development of the organization's personnel. The main elements of the personnel development process are named. The characteristic of models of development of personnel of the organization is given. The model of competitive advantages, the model of employee support, the model of social support, the model-concept of human development are described.*

***Keywords:** development of the organization's personnel, training, advanced training, personnel development models, competitiveness.*

**Постановка проблемы.** Эффективное функционирование любой организации, прежде всего определяется степенью развития его персонала. В условиях современного быстрого старения теоретических знаний, умений и практических навыков способность организации постоянно повышать профессиональный уровень своих работников является одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности ее на рынке, обновления и увеличения объемов производства товаров или услуг.

Развитие персонала – многогранное и сложное понятие, охватывающее широкий спектр взаимосвязанных психологических, педагогических, социальных и экономических проблем. Потребность человека в самореализации сегодня становится одной из приоритетных. При этом все большее количество работников стремятся развиваться на рабочем месте не только профессионально, но и творчески, духовно, эмоционально. Соответственно, вопрос обеспечения удовлетворения данной потребности работников требует, как от исследователей, так и от практиков глубокого изучения вопросов развития персонала предприятия.

**Анализ исследований и публикаций.** Данной тематике посвящены научные работы Г. Беккера, В. Вебера, В. Веснина, Е. Гришновой, А. Кибанова, В. Савченко, Л. Швеца, Г. Прокопенко и многих других. В работах исследователей раскрываются вопросы условий формирования и развития персонала, отдельные экономические и психологические аспекты развития персонала, проблемы рационального развития персонала и их связь с ростом конкурентоспособности предприятия, вопросы оценки уровня развития персонала, методы, формы и виды развития персонала.

Однако проблематика разработки и внедрения эффективной системы развития персонала на отечественных предприятиях в современных условиях хозяйствования настолько актуальна и обширна, что многие теоретические и практические вопросы остаются открытыми и требуют дальнейшего комплексного изучения.

**Цель исследования** – обоснование необходимости непрерывного развития персонала организации, исследование его сущности и содержания, а также рассмотрение основных моделей развития персонала с анализом возможности их применения отечественными организациями в настоящее время.

**Основные результаты исследования.** Развитие персонала – это системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и усовершенствования социальной структуры персонала. Развитие персонала обеспечивается мероприятиями, связанными с оценкой кадров с целью производственной адаптации и аттестации персонала, планированием трудовой карьеры работников, стимулированием развития персонала и т. п.

Развитие персонала – это основной фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. В общем смысле, развитие – это процесс целенаправленных, необратимых изменений, который ведет к появлению новых количественных, качественных изменений.

Сегодня в научных кругах продолжают вестись дискуссии относительно понятия «развитие персонала». Среди основных подходов к определению сущности и содержания понятия данного понятия традиционно выделяют процессный, системный и функциональный [1].

Так, одни авторы трактуют развитие как специфический процесс, происходящий при реализации определенного набора действий с учетом поставленных целей. Другие объясняют развитие как комплексный и непрерывный процесс с целью повышения эффективности труда сотрудников.

Ключевым различием в определении сущности развития персонала является непосредственно состав его элементов. Так, некоторые ученые (Г. Марра, Г. Шмидт) рассматривают развитие персонала очень узко, отождествляя его с обучением. Тогда как, например, Ю. Одегов включает в состав развития персонала и планирование карьеры, тем самым расширяя кадровые функции. А. Кибанов, кроме обучения, повышения квалификации, переподготовки и управления карьерой прибавляет еще и процесс адаптации работника, его оценку и стимулирование развития. Такой же позиции придерживается и Е. Гришнова.

Основные элементы процесса развития персонала организации представлены на рис. 1 [2].



Рисунок 1 – Составляющие процесса развития персонала организации

Развитие персонала в значительной степени зависит от состояния профориентационной работы в учебных заведениях и непосредственно в организации. Одним из результатов развития персонала является изобретательская и рационализаторская работа сотрудников. В то же время развитие персонала предполагает наличие в организации соответствующей системы материального и нематериального стимулирования.

Если развитие персонала осуществляется преимущественно в рамках организации или по ее инициативе вне производства, то профессиональное развитие личности может выходить за пределы трудовой деятельности в организации, происходить не только за счет ее средств, но и за счет бюджетных или собственных средств гражданина.

Следует отметить, что высококвалифицированный персонал – залог конкурентоспособности организации на рынке. Для такой организации открываются широкие возможности в процессе достижения целей: улучшение финансовых результатов деятельности, расширение производства, выход на зарубежный рынок, монополизация (как положительное явление на рынке), привлечение большего объема инвестиций и др.

Персонал, в свою очередь, получает опыт работы, который можно только совершенствовать в дальнейшем; повышение конкурентоспособности на рынке труда; удовлетворение собственных потребностей посредством роста оплаты труда; совершенствование собственных навыков в процессе прохождения

курсов повышения квалификации, тренингов за счет организации; стабильность, обеспеченность, сотрудничество с профессиональными сотрудниками, самореализация и т. д.

В процессе взаимодействия конкурентоспособной организации и высококвалифицированного персонала, организация способна улучшать результаты своей деятельности, ставить и достигать новые организационные цели.

Внутрифирменное обучение и развитие персонала должно иметь непрерывный и гибкий характер. Непрерывность, в свою очередь, характеризуется обновлением информации, улучшением уровня профессионализма сотрудников, повышением конкурентоспособности работника. Гибкость – способностью организации адаптироваться к требованиям рынка, способностью работника воспринимать и продуцировать новые знания.

Среди моделей развития персонала на практике применяются [3]: модель конкурентных преимуществ; модель поддержки работников; модель поддержки общества; модель-концепция человеческого развития (табл. 1).

Таблица 1 – Модели развития персонала организации

Название модели	Характеристика	Преимущества и недостатки
1	2	3
Модель конкурентных преимуществ	Предполагает создание условий для конкуренции работников на предприятии, согласно этой модели индивидуальные способности, навыки, знания работников должны быть наиболее эффективно использованы для обеспечения и роста уровня конкурентоспособности самого предприятия. Использование данной модели предполагает постоянный аудит персонала для выявления реальных потребностей предприятия как в его количестве, так и в уровне качества. Предусматривается постоянный контроль за работниками, оценка их способностей и уровня знаний, установление соответствий между потребностями предприятия в настоящее время и соответствия этой потребности каждого из работников. Установление такого типа организационной культуры, по которому каждый работник «сам за себя» и не нацеленный на работу в команде	Преимущества: каждый работник нацелен на постоянное самосовершенствование, повышение уровня знаний и навыков. Недостатки: значительный уровень конфликтов и стрессов на рабочем месте; высокий уровень текучести кадров по причинам неготовности к работе в постоянном стрессе; низкий уровень сплоченности коллектива; «отставание» работника от скорости выдвижения организацией требований к нему; хедхантинг.
Модель поддержки работников	Предполагает повышение качества трудовой жизни персонала. Основными мероприятиями по реализации данной модели: ликвидация тяжелого физического труда; автоматизация и механизация труда; организация и реализация программ социальной поддержки работников; создание оптимальных условий труда, организация и реализация программ по охране труда и здоровья работников; формирование и внедрение соответствующей организационной культуры и т. п. Реализация данной модели нацелена на создание у работников сильной внутренней мотивации к саморазвитию и сильной степени лояльности к организации	Преимущества: низкий уровень текучести кадров; развитая оргкультура. Недостатки: реализация вышеперечисленных мероприятий не всегда приводит к реальному повышению степени знаний работников, то есть не всегда работник готов «отдавать» организации (в виде повышения квалификации и уровня знаний) столько же, сколько получил от нее

Продолжение таблицы 1.

1	2	3
<p>Модель поддержки общества</p>	<p>Реализуется через механизм формирования социальной ответственности предприятия, декларируемой как элемент корпоративной культуры и общей стратегии ведения бизнеса Организация, придерживающаяся принципов ведения социально ответственного бизнеса, берет на себя обязательство вести деятельность в соответствии с этическими нормами и осуществлять вклад в экономическое развитие за счет улучшения качества жизни как собственных сотрудников и их семей, так и всего местного населения и общества в целом</p>	<p>Преимущества: социально-ответственные компании осуществляют свою деятельность в соответствии с ожиданиями общества, связанными с соблюдением этических, правовых, благотворительных, природоохранных, коммерческих и общественных принципов или даже превосходить эти ожидания. К сожалению, такая модель деятельности не характерна для большинства отечественных организаций и не отвечает тем принципам, по которым в настоящее время ведется бизнес</p>
<p>Модель-концепция человеческого развития</p>	<p>Включает следующие элементы: обеспечение работнику непрерывного образования и предоставление возможности для обучения; поддержку здоровья работника; поддержание соответствующего уровня материального обеспечения для достойной жизни работника и членов его семьи. Главной целью модели является раскрытие и реализация потенциала работника, по которому осуществляется ориентация на различные аспекты потенциала: интеллектуального, культурного, образовательного, творческого, физического и трудового</p>	<p>Преимущества: реализация данной модели включает все лучшие характеристики приведенных моделей; нацелена на многогранное развитие работников, сближение коалиционных целей, что приводит к росту уровня конкурентоспособности самой организации. Недостатки: данная модель является наиболее трудно реализуемой из-за больших финансовых, управленческих, организационных вложений для ее реализации</p>

Вышеперечисленные модели развития персонала имеют как свои преимущества, так и недостатки. Конкретная модель должна выбираться исходя из анализа целей, которые ставит перед собой организация, внутренних возможностей (финансовых, организационных, управленческих, информационных и т. п.) для реализации модели на практике, анализа условий внешней среды с учетом степени готовности общества к внедрению определенной модели.

**Выводы.** Уровень развитие персонала относится к одному из основных показателей прогрессивности общества и является решающим рычагом научно-технического прогресса. Поэтому в странах с развитой рыночной экономикой все больше компаний инициируют осуществление непрерывного развития своих сотрудников. В общем виде, развитие персонала необходимо рассматривать как комплексное раскрытие потенциала каждого работника с целью повышения конкурентоспособности организации.

Основными направлениями усовершенствования профессионального развития персонала является повышение образовательного уровня работников, поощрение к инновациям, формирование системы непрерывного профессионального обучения и подготовки кадров, включая повышение квалификации, применение инновационных форм и методов организации обучения, создания условий для карьерного роста работников, поощрение внутренней конкуренции.

### *Литература*

1. Лаптев, В. И. Исследование сущности и составляющих развития Иперсонала / В. И. Лаптев // Бизнес Информ. – 2016. – №3. – С. 274–278. – Текст : непосредственный.

2.Ткаченко, А. М. Профессиональное развитие персонала – общая задача настоящего / А. М. Ткаченко, К. А. Марченко // Экономический вестник Донбасса. – 2014. – № 1 (35). – С. 194–197. – Текст : непосредственный.

3. Плугина, Ю. А. Развитие персонала предприятия: подходы, сущность, модели / Ю. А. Плугина // Вестник экономики транспорта и промышленности. – 2013. – № 42. – С. 323–327. – Текст : непосредственный.

УДК 658

## **АНАЛИЗ И РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ КАК СОЦИАЛЬНЫМИ И ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**Прокопец Татьяна Николаевна, Каморная Дарья Алексеевна**  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются понятия «теории управления» и классификация методик, подробно описаны наиболее популярные теории управления и описана их краткая история. Также в статье представлено влияние применения таких методик и теорий на экономическую и социальную сферу компании. Обоснованно применение таких практик, показаны сравнительные преимущества и недостатки таковых методов принятий решений.

*Ключевые слова:* теория управления, развитие и становление методик, социальная сфера, экономическая система.

## **ANALYSIS AND SOLVING THE PROBLEMS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE THEORY AND PRACTICE OF MANAGING ORGANIZATIONS AS SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS**

**Prokopets Tatiana, Kamornaya Daria**  
Rostov State University of Economics (RINH)  
Rostov-on-Don, Russia, Russian Federation

*Abstract.* this article discusses the concepts of «management theory» and the classification of techniques, describes in detail the most popular management theories and describes their brief history. The article also presents the impact of the application of such techniques and theories on the economic and social sphere of the company. The application of such practices is justified, the comparative advantages and disadvantages of such decision-making methods are shown.

*Keywords:* management theory, development and formation of methods, social sphere, economic system.

**Постановка проблемы.** Теории управления – это концепции, связанные с рекомендуемыми стратегиями управления, которые могут включать в себя такие инструменты, как схемы и рекомендации, которые могут быть реализованы в современных организациях. Как правило, профессионалы не будут полагаться исключительно на одну теорию управления, а вместо этого введут несколько концепций из разных теорий управления, которые лучше всего подходят их рабочей силе и корпоративной культуре, но которые могут конфликтовать между собой, поэтому необходимо выработать формулу совмещения теорий управления организацией как социальной и экономической системами.

**Анализ исследований и публикаций.** В ходе написания работы использовались труды Быстрова О. Ф., Кислякова Г. В., Егоршина А. П., Ершовой Н. А. и Зильберштейн О. Н. Исследования, использованные для написания статьи, включают в себя подробное описание теорий управления, историю их создания и развития.

**Цель исследования** – провести анализ и выдвинуть решения проблем управления организациями как социальными и экономическими системами.

**Основные результаты исследования.** До того дня, когда машины смогут думать, говорить и испытывать эмоции, люди останутся самыми сложными существами для управления. Люди никогда не смогут добиться такой безошибочной работы, которую обеспечивают машины. С другой стороны, есть множество вещей, на которые машины не способны, что делает людей незаменимыми активами. По этой причине надлежащее управление является одной из самых важных вещей для организации.

Долгое время теоретики занимались поиском наиболее подходящих форм управления для различных условий работы. Здесь в игру вступают теории управления. Хотя некоторые из этих теорий были разработаны столетия назад, они до сих пор обеспечивают стабильную основу для ведения бизнеса.

Есть несколько причин, по которым руководителям следует изучать и применять устоявшиеся теории управления на рабочем месте, в том числе:

**Повышение производительности:** используя эти теории, лидеры узнают, как максимально эффективно использовать членов своей команды, улучшая производительность и повышая производительность.

**Упрощенное принятие решений:** теории управления предлагают лидерам стратегии, которые ускоряют процесс принятия решений, помогая этим лидерам более эффективно выполнять свои функции.

**Расширение сотрудничества:** руководители узнают, как поощрять участие членов команды и расширять сотрудничество между всей группой.

**Повышенная объективность:** теории управления побуждают лидеров вносить научно обоснованные изменения, а не полагаться на их суждения.

На данный момент существует некоторая группа популярных теорий управления.

#### 1. Научная теория управления

Американский инженер-механик Фредерик Тейлор, который был одним из первых теоретиков управления, стал пионером научной теории

управления. Он и его коллеги были одними из первых, кто начал научно изучать производительность труда. Философия Тейлора подчеркивала тот факт, что принуждение людей к тяжелой работе – не лучший способ добиться оптимальных результатов. Вместо этого Тейлор рекомендовал упростить задачи, чтобы повысить производительность [1].

Стратегия немного отличалась от того, как раньше велись дела. Первоначально руководитель фабрики почти не контактировал со своими работниками. Не было абсолютно никакой возможности стандартизировать правила на рабочем месте, и единственной мотивацией сотрудников была гарантия занятости.

По словам Тейлора, деньги были основным стимулом для работы, поэтому он разработал концепцию «справедливая дневная заработная плата за справедливый дневной труд». С тех пор научная теория управления практикуется во всем мире. В результате сотрудничество между работниками и работодателями превратилось в командную работу, которой люди теперь наслаждаются.

2. Теория управления системами. Системный менеджмент предлагает альтернативный подход к планированию и управлению организациями. Теория системного управления предполагает, что бизнес, как и человеческое тело, состоит из нескольких компонентов, которые работают гармонично, чтобы более крупная система могла функционировать оптимально. Согласно теории, успех организации зависит от нескольких ключевых элементов: синергии, взаимозависимости и взаимосвязи между различными подсистемами.

Сотрудники – одна из важнейших составляющих компании. Другие элементы, имеющие решающее значение для успеха бизнеса, – это отделы, рабочие группы и бизнес-подразделения. На практике менеджеры должны оценивать закономерности и события в своих компаниях, чтобы определить наилучший подход к управлению. Таким образом, они могут сотрудничать в разных программах, чтобы они могли работать как коллективное целое, а не как изолированные единицы.

3. Теория управления непредвиденными обстоятельствами. Основная концепция теории управления непредвиденными обстоятельствами заключается в том, что ни один подход к управлению не подходит для каждой организации. Существует несколько внешних и внутренних факторов, которые в конечном итоге повлияют на выбранный подход к управлению. Теория непредвиденных обстоятельств определяет три переменные, которые могут повлиять на структуру организации: размер организации, используемые технологии и стиль руководства.

Фред Фидлер – теоретик теории управления непредвиденными обстоятельствами. Фидлер предположил, что черты лидера напрямую связаны с тем, насколько эффективно он руководит. Согласно теории Фидлера, существует набор качеств лидера, пригодных для любой ситуации. Это означает, что лидер должен быть достаточно гибким, чтобы приспосабливаться к меняющейся среде [2]. Теорию управления непредвиденными обстоятельствами можно резюмировать следующим образом:

– не существует какой-либо конкретной методики управления организацией;

– лидер должен быстро определить конкретный стиль управления, подходящий для конкретной ситуации.

Основным компонентом теории непредвиденных обстоятельств Фидлера является LPC-шкала наименее предпочтительного сотрудника. LPC используется для оценки того, насколько хорошо ориентирован менеджер.

4. Теория X и теория Y. Дуглас МакГрегор – теоретик, которому приписывают разработку этих двух противоположных концепций. В частности, эти теории относятся к двум стилям управления: авторитарному (теория X) и партисипативному (теория Y).

В организации, где члены команды проявляют мало энтузиазма к своей работе, лидеры, скорее всего, будут использовать авторитарный стиль управления. Но если сотрудники демонстрируют готовность учиться и с энтузиазмом относятся к тому, что они делают, их лидер, скорее всего, будет использовать партисипативное управление. Стиль управления, который примет менеджер, повлияет на то, насколько хорошо он сможет поддерживать мотивацию членов своей команды.

Теория X придерживается пессимистического взгляда на сотрудников в том смысле, что они не могут работать без стимулов. Теория Y, с другой стороны, придерживается оптимистического мнения о сотрудниках. Последняя теория предполагает, что сотрудники и менеджеры могут установить отношения сотрудничества и доверия.

Тем не менее, есть несколько случаев, когда можно применить Теорию X. Например, эта форма управления может оказаться идеальной для крупных корпораций, нанимающих тысячи сотрудников для выполнения рутинной работы.

Изучив популярные теории и практики руководства организацией возникает надобность обоснованности их применения. Причин активного использования данных методик масса, рассмотрим некоторые из них.

Одна из причин, по которой менеджеры должны быть заинтересованы в изучении теорий управления, заключается в том, что это помогает максимизировать их производительность. В идеале теории учат лидеров максимально эффективно использовать человеческие ресурсы, находящиеся в их распоряжении. Таким образом, вместо того, чтобы покупать новое оборудование или инвестировать в новую маркетинговую стратегию, владельцы бизнеса должны инвестировать в своих сотрудников посредством обучения.

Это можно увидеть в теории научного менеджмента Тейлора. Как упоминалось ранее, Тейлор предположил, что лучший способ повысить производительность работников – это сначала наблюдать за их рабочими процессами, а затем разрабатывать лучшие политики.

Еще одна область, в которой теории управления оказались полезными, – это процесс принятия решений. Макс Вебер предположил, что иерархические системы способствуют принятию обоснованных решений. В отчете,

подготовленном Институте исследований в области занятости, говорится, что выравнивание иерархии прокладывает путь для местных инноваций и ускоряет процесс принятия решений. Выравнивание означает отказ от названий должностей и руководящих должностей, чтобы создать сплоченную рабочую среду.

Теории управления, разработанные в 1900-х годах, были направлены на поощрение межличностных отношений на рабочем месте. Одной из таких теорий, которая поощряла совместную среду, является подход человеческих отношений. Согласно этой теории, владельцы бизнеса должны были предоставить своим сотрудникам больше полномочий в принятии решений. [3]

На протяжении всей истории компании применяли на практике различные теории управления. Они не только помогли повысить производительность, но и улучшили качество услуг. Хотя эти теории управления были разработаны много лет назад, они помогают создать взаимосвязанную рабочую среду, в которой сотрудники и работодатели работают рука об руку. Некоторые из наиболее популярных теорий управления, которые применяются в настоящее время, – это теория систем, теория непредвиденных обстоятельств, теория Х и теория Y, а также теория научного управления.

**Выводы.** Управленческие навыки можно определить как определенные атрибуты или способности, которыми должен обладать руководитель для выполнения конкретных задач в организации. Они включают в себя способность выполнять исполнительные обязанности в организации, избегая кризисных ситуаций и оперативно решая возникающие проблемы.

Управленческие навыки могут быть развиты посредством обучения и практического опыта в качестве менеджера. Навыки помогают менеджеру общаться со своими коллегами по работе и знать, как хорошо справляться со своими подчиненными, что обеспечивает легкий поток деятельности в организации.

### ***Литература***

1. Быстров, О. Ф. Теория менеджмента : монография. / О. Ф. Быстров, Д. Э. Тарасов. – Москва : Русайнс, 2020. – 182 с. – Текст : непосредственный.
2. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г. В. Кисляков, Н. А. Кислякова. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 176 с. Текст : непосредственный.
3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с. Текст : непосредственный.
4. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Ершова Н. А, Зильберштейн О. Б. – Москва : РГУП, 2019. – 140 с. – Текст : непосредственный.

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДУКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Шаповалов Виктор Михайлович<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>,  
Нгуен Тхи Тхань Нхан<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования «Донецкий  
национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

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

***Аннотация.** В статье рассмотрена сущность системы стимулирования персонала. Охарактеризованы основные методы и виды стимулирования персонала. Исследованы особенности формирования современной системы оплаты труда, ее основные принципы и источники финансирования, также основные правила стимулирования персонала. На основе результатов исследования предложены направления по совершенствованию стимулирования труда персонала современной организации.*

***Ключевые слова:** стимулирование персонала, нематериальное и материальное стимулирование, оплата труда, премии, доплаты.*

## STIMULATING THE PRODUCTIVE ACTIVITY OF PERSONNEL IN A MODERN ORGANIZATION

Shapovalov Victor<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>, Nguyen Thi Thanh Nhan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic,

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

***Abstract.** The article considers the essence of the personnel incentive system. The main methods and types of personnel incentives are described. The features of the formation of a modern wage system, its basic principles and sources of financing, as well as the basic rules for stimulating personnel are investigated. Based on the results of the study, the directions for improving the stimulation of the work of the personnel of a modern organization are proposed.*

***Keywords:** personnel incentives, non-material and material incentives, remuneration, bonuses, surcharges.*

***Постановка проблемы.** В современных условиях развития экономики успешная деятельность организации зависит от результативности использования трудовых ресурсов, их способностей, квалификации и навыков. В этой связи, перед каждым руководителем возникает вопрос эффективной*

организации работы каждого работника; подбора адекватной внешней и внутренней среде организации систем мотивации и стимулирования. В частности отметим, что эффективная система мотивации и стимулирования персонала организации оказывает прямое воздействие на численность высококвалифицированного персонала; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе; качество и своевременность выполнения работ и задач и т. д. Основной целью процесса стимулирования является получение максимальной отдачи, знаний, навыков от имеющегося персонала, что позволяет повысить общую результативность деятельности организации [1]. Вместе с тем, достичь указанного достаточно сложно, поскольку, современные требования детерминируют необходимость применения персонифицированного подхода к управлению персоналом, его мотивацией, развитием. Только в таких условиях можно применить результативные средства стимулирования в частности, и сформировать эффективную систему мотивации в целом.

В управленческой практике вопросы разработки эффективных систем мотивации персонала приобретают ключевое значение для обеспечения стратегической цели организации – конкурентоспособного существования на рынке, ведения прибыльного бизнеса в долгосрочной перспективе.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблематика мотивации трудовой деятельности персонала интересовала многих ученых. Свои научные работы этим вопросам посвятили такие ученые: А. Смит, Ф. Тейлор, О. Мэйо, Д. МакГрегор, М. Туган-Барановский, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер и другие. Их усилия были направлены на создание действенных мотивационных механизмов, имеющих важное значение для усовершенствования системы менеджмента организации. В публикациях отечественных ученых, таких как А. Колот, Д. Богиня, Е. Крушельницкая, М. Семькина и других, подчеркивается значительная роль понимания того, что повышение конкурентоспособности экономики государства невозможно без конкурентоспособной рабочей силы, создания действенной системы мотивации работника, адаптированной к определенному этапу рыночных преобразований, и задач по укреплению позиций государства на мировом рынке.

Актуальность и необходимость продолжения исследований по данной теме обусловлена тем, что без мотивации работника невозможно нормальное развитие организации с одной стороны, а с другой – изменчивые внешние и внутренние условия функционирования требуют использования самых современных, передовых методов стимулирования, которые должны соответствовать индивидуальным особенностям функционирования конкретного хозяйственного субъекта.

**Цель исследования** – изучение и анализ современной системы стимулирования персонала, как фактора повышения результативности деятельности организации.

**Основные результаты исследования.** Главным этапом рационального использования персонала является разработка и внедрение эффективной системы стимулирования работников организации. Стимулирование труда

непосредственно влияет на улучшение труда персонала, в результате чего растет производительность, имеющая большое значение для увеличения объемов производства продукции, повышения эффективности производства, а следовательно, – увеличения финансовых результатов.

Стимулирование персонала – это предпринимаемые меры, обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов. Эти меры должны быть направлены на достижение целей организации [2].

Формирование эффективной системы стимулирования работников за трудовую деятельность предусматривает применение как материальных, так и нематериальных форм вознаграждения персонала (рис. 1).



Рисунок 1 – Методы стимулирования персонала организации

Методы стимулирования персонала современной организации подразделяются на материальные и нематериальные. Стоит отметить, что максимального мотивационного эффекта возможно достичь только при условии их совместного использования. Отдельно друг от друга они способны обеспечить лишь временный мотивационный эффект. Задача эффективного менеджмента состоит в достижении долгосрочного положительного эффекта.

Основным видом материального стимулирования, который применяется во всех организациях, является заработная плата работников (рис. 2)

Стимулирующее действие заработной платы проявляется через ее организацию, соответствующее построение и использование ее подсистем: тарифной системы, форм заработной платы, премиальных систем.

Основу формирования заработной платы составляют: вид выполняемой работы; компетенции работника; эффекты работы (индивидуальные в сфере реализации задач или определенных целей, коллективные/групповые результаты организации как совокупности); рыночные критерии [3]. Проблема

современной оплаты труда в большинстве организаций заключается в недостаточном стимулировании процесса роста квалификации и профессионального развития, в частности руководящего состава различных уровней. На наш взгляд, в современных условиях хозяйствования актуальным является компетентностный подход, создающий условия для наращивания конкурентоспособности организации [4]. Если для управляемой системы важны «hard skills», то для управляющей – как «hard skills», так и «soft skills».

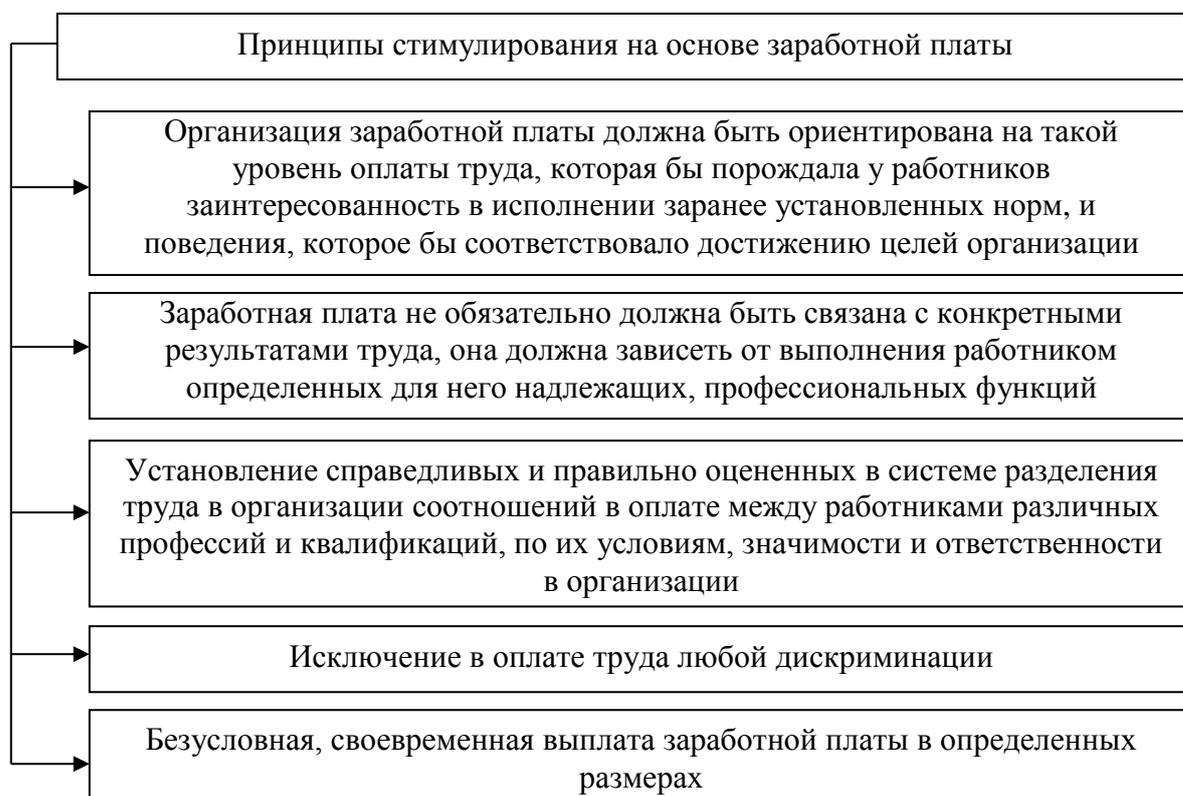


Рисунок 2 – Основные принципы стимулирования на основе заработной платы

В материальном стимулировании работников можно выделить два самостоятельных направления: премирование по результатам труда, включающее в себя доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации; материальное поощрение [5].

Важнейшим направлением материального стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и его источником является фонд материального поощрения. Премиирование должно осуществляться за достижение отдельным работником (индивидуальная форма премирования) или трудовым коллективом (коллективная форма премирования) определенных производственных показателей. При организации премирования необходимо учитывать размер премии, а точнее, соотношение премии с основной оплатой труда. Это вызвано тем обстоятельством, что существует так называемый порог заинтересованности (минимальный размер премии), опускаться ниже которого нельзя, иначе теряется сам смысл премирования. Принято, что этот порог

должен составлять не менее 12-15 % от размера среднего размера оплаты труда. На наш взгляд, этот минимальный уровень должен быть учтен руководством, но устанавливаться в размерах значительно больших (до 50 %) для получения действительного эффекта стимулирования.

Важным средством стимулирования является формирование адекватного потребностям персонала конкретной организации социального пакета, системы немонетарного стимулирования. В его состав могут входить: разнообразные социальные выплаты, льготы и услуги, субсидии на питание в столовых организации, оплата жилья или его предоставление, медицинское страхование, оплачиваемые командировки, предоставление путевок в санатории, оплата обучения персонала (их детей), организация и оплата (полная или частичная) отдыха детей сотрудников и т. д. Эти средства должны не только повысить мотивацию персонала, но и способствовать росту уровня лояльности работников.

Нематериальная мотивация сочетает социально-психологические, творческие стимулы и стимулирование персонала свободным временем. Данные стимулы предусматривают: благоприятный режим рабочего времени и отдыха, возможность формирования рабочего графика для предоставления дополнительного свободного времени, учет важной роли работника, распределение власти, делегирование полномочий, награждение разного рода (дипломами, призами, публичным признанием на досках почета, похвалой перед всем коллективом за высокие результаты), постоянная организация развития персонала (стажировка, повышение уровня квалификации), создание благоприятного психологического климата в коллективе (путем применения различных стилей лидерства, средств team building), улучшение условий труда и сохранение здоровья работающих, карьерный рост.

Нематериальная мотивация побуждает работников к достижению лучших результатов в долгосрочной перспективе, позволяет им максимально раскрыть и реализовать свой трудовой потенциал. Для работника важно знать, что он работает там, где его ценят, уважают, прислушиваются к его мнению, там, где с ним считаются и позволяют чувствовать себя «своим» в коллективе [6].

В современных условиях возрастает роль управления персоналом, основанная на принципах управления командами: создание управленческих команд, управление командой работников. При этом необходимо сочетать коллективное (командное) стимулирование с индивидуальным. Коллективное стимулирование предполагает мотивацию определенного структурного подразделения, производственной бригады, коллектива-команды, занятыми над выполнением одной задачи за достижения, которые положительно отразились на результатах деятельности организации. Индивидуальное стимулирование предполагает признание отдельного работника, члена команды за безупречное выполнение своих обязанностей и вклад в улучшение результатов деятельности организации.

В большинстве современных организаций труд имеет свою специфику, которая влияет на оплату труда работников. В таких условиях при одинаковых затратах существует вероятность получения различных конечных результатов

деятельности, зависящей от различных факторов. Финансирование в персонал требует значительных финансовых затрат, однако, в дальнейшем организация увеличивает количество работников, предоставляющих более качественные услуги, что в итоге обеспечит увеличение финансовых результатов и повышение производительности труда персонала.

Целями функционирования системы управления затратами на персонал организации является повышение конкурентоспособности организации; повышение эффективности ее деятельности, в частности, достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования трудового коллектива; формирование позитивного имиджа на рынке.

Субъектами управления расходами на персонал являются государство (или другие институты), работодатель (руководитель) и в определенной степени сам работник. Соответственно, при выборе направлений, определение размера и источников возмещения расходов на персонал необходимо учитывать следующие факторы:

- нормативно-правовые основы регулирования расходов на персонал, единые для всех субъектов хозяйствования;
- желания работодателя, определяющие направления, лимиты и источники финансирования расходов на персонал на уровне организации;
- поведение работников, поскольку, во-первых, работодатель должен ориентироваться на потребность работников в процессе управления затратами на персонал для их оптимизации; во-вторых, работники сами могут осуществлять вложения в развитие своего образовательного, квалификационного, культурного потенциала, который работодатель стремится выгодно реализовывать в организации.

В каждой организации образуется фонд заработной платы, который состоит из основной заработной платы, дополнительной и поощрительных и компенсационных выплат. Механизм оплаты труда является сложной системой взаимосвязанных мероприятий, с помощью которых на различных институциональных уровнях их применения формируются мотивационные предпосылки и осуществляется непосредственное стимулирующее воздействие на наемную рабочую силу путем обеспечения предоставления ей вознаграждения за конечные результаты труда и обеспечивается высокая (или низкая) эффективность реализации личного фактора производства. Поэтому важно анализировать влияние факторов на фонд оплаты труда.

Для эффективного стимулирования персонала в организации руководству следует соблюдать определенные правила [7]:

- 1) индивидуальный подход к выбору средств мотивации и стимулирования;
- 2) обеспечение гибкости системы – способность к оперативному реагированию на изменение внешних и внутренних условий функционирования;
- 3) системность – постоянный учет и оценка индивидуального вклада сотрудника в достижение конечных результатов организации;

4) адекватность – соответствие вознаграждения трудовому вкладу каждого работника в результате деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

5) своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;

6) открытость системы – обеспечение открытости системы стимулирования, ее прозрачности и информационной доступности для каждого работника.

Как показывает практика, несоблюдение этих правил приводит к нестабильности и нарастанию уровня конфликтности в коллективе, оказывает демотивирующий эффект и, как следствие, снижает производительность труда персонала.

Таим образом, каждая организация в своей деятельности стремится достичь максимальных экономических результатов, поэтому руководству постоянно необходимо совершенствовать систему стимулирования труда. На наш взгляд, целесообразно применять следующие меры стимулирования труда в организации:

– для всех работников ввести премирование по итогам года («13 зарплата»). Ее размер будет зависеть от того, насколько добросовестно работник выполнял профессиональные обязанности в течение предыдущего или отчетного года. Данную зарплату целесообразно выплачивать исходя из финансового положения организации, выполнения производственных показателей, бюджета на фонд оплаты труда и определять размер премии по итогам работы за год;

– объявление благодарности определенному сотруднику или подразделению на совещаниях при всем коллективе за безупречные результаты работы, вручение специальных дипломов, награждение Почетной грамотой лучшего работника в подразделении, предоставление очередного отпуска в желаемый период года;

– проводить обучение персонала и аттестацию, направлять на курсы повышения квалификации и по результатам этого сотрудников по возможности повышать по карьерной лестнице;

– увязать оплату труда с компетенциями персонала. Способ связи заработных плат с компетенциями может быть разный, но он должен быть приспособлен к стратегии, структуре и организационной культуре организации.

**Выводы.** Таким образом, стимулирование является важным элементом организации труда трудового коллектива в любой организации. Каждый руководитель сам выбирает определенные средства стимулирования, которые являются эффективными именно для его организации, то есть, опираясь на финансовое состояние, специфику деятельности, корпоративную культуру. Вхождение работника в систему трудовых отношений предполагает, что за соответствующее вознаграждение он должен выполнять определенные обязанности. При этом основной задачей стимулирования является побуждение человека работать лучше, чем предусмотрено трудовыми отношениями, то есть

эффективная система стимулирования должна опираться на результаты трудовой деятельности. Стоит осознать, что финансирование системы управления персоналом отражается в стратегических результатах деятельности организации в целом. Для того, чтобы получить существенные дивиденды, необходимо сначала сделать вложения.

### *Литература*

1. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций : монография / Миляева Л. Г. – Ногинск, Московская обл. : Аналитика РОДИС, 2017. – 178 с. – Текст : непосредственный.

2. Коновалов, О. М. Исследование направлений и методов стимулирования персонала предприятия в условиях изменений / О. М. Коновалов, О. Л. Дариенко, М. П. Глызина // Проблемы и тенденции развития экономики и менеджмента: сб. статей по материалам Междунар. науч.-практ. конф. – Ростов н/Д : Издательский центр ДГТУ, 2020. – С. 96–99. – Текст : непосредственный.

3. Возиянова, В. А. Обеспечение роста производительности в условиях реализации концепции достойной оплаты труда / В. А. Возиянова, О. И. Черноус // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы II Междунар. науч.-практич. конфер. (21 апреля 2017 г.). – Донецк : ДОННТУ, 2017. – С. 105–109. – Текст : непосредственный.

4. Иванов, А. А. Управление человеческими ресурсами на основе компетентностного подхода / А. А. Иванов, Е. П. Мельникова, Е. Н. Колганова // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы VII Междунар. науч.-практич. конфер. (25 марта 2022 г.). – Донецк : ДОННТУ, 2022. – С. 60–66. – Текст : непосредственный.

5. Степанова, К. А. Научный подход к определению сущности материального стимулирования в системе мотивации на предприятии / К. А. Степанова, В. В. Пехтерева, О. Л. Дариенко, С. В. Горбанев // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (20 марта 2020 г.) : в 3 ч. – Ч. 1. – Донецк : ДОННТУ, 2020. – С. 245–250. – Текст : непосредственный.

6. Валдеева, Е. М. Формирование системы нематериального стимулирования труда / Е. М. Валдеева, Н. И. Парфенова, А. А. Дербенева // Human Progress. – 2019. – Т. 5. – № 3. – С. 1. – Текст : непосредственный.

7. Чернега, А. А. / А. А. Чернега, Е. Ю. Руднева, В. В. Шевелева, К. А. Бармута // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности [Электронный ресурс] : сб. научных трудов / под общ. ред. К. А. Бармути ; Донской гос. техн. ун-т. – Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2023. – 412 с. – С. 377–381. – Текст : электронный.

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Чернега Александра Анатольевна<sup>1</sup>, Руднева Елена Юрьевна<sup>1</sup>,  
Нгуен Ван Тхо<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет» г. Горловка, Донецкая Народная Республика,  
<sup>2</sup>Хайфонский университет, г. Хайфон, Вьетнам

*Аннотация.* В статье рассмотрена сущность системного подхода к управлению персоналом. Охарактеризованы принципы и методы управления персоналом. Исследован комплекс взаимосвязанных подсистем (элементов) системы управления персоналом. Изучены задачи системы управления персоналом. На основе исследования сделаны выводы об актуальности применения системного подхода к управлению персоналом.

*Ключевые слова:* управление персоналом, системный подход, организация, системное управление, система управления персоналом.

## SYSTEMIC APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Chernega Alexandra<sup>1</sup>, Rudneva Elena<sup>1</sup>, Nguyen Van Tho<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic,

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

*Abstract.* The article considers the essence of a systematic approach to personnel management. The principles and methods of personnel management are characterized. A complex of interrelated subsystems (elements) of the personnel management system has been studied. The tasks of the personnel management system are investigated. On the basis of the study, conclusions were drawn about the relevance of introducing a systematic approach to personnel management.

*Key words:* управление персоналом, системный подход, организация, системное управление, система управления персоналом.

**Постановка проблемы.** В условиях глобальных социально-экономических преобразований в Российской Федерации возникает необходимость разработки принципиально новых подходов к управлению персоналом с пониманием того, что главным ресурсом организации являются его работники. Эффективное управление персоналом невозможно без создания

в организации атмосферы заинтересованности всех работников в достижении общего успеха, формировании чувства причастности каждого к этим успехам. Результаты функционирования современной организации во многом зависят от творческой активности ее персонала, готовности брать на себя ответственность за принимаемые решения, максимального выявления трудового потенциала каждого работника.

**Анализ исследований и публикаций.** Широкое отражение разных сторон формирования и развития системы управления персоналом нашло отражение в трудах таких авторов, как В. М. Маслова, Ю. Г. Одегов, А. В. Петропавловская, Е. Б. Моргунов, И. Б. Дуракова и др.

**Цель исследования** – изучить теоретические основы системного подхода к управлению персоналом организации.

**Основные результаты исследования.** Применение системного подхода решает задачу комплексного рассмотрения управления персоналом как интегрированной целостной системы. Управление персоналом не сводится к ограниченному набору действий, традиционно использовавшемуся кадровыми службами в организациях. Стратегическая линия в этом направлении заключается в создании единых служб управления персоналом, выполняющих весь комплекс присущих им функций, включая собственную организацию трудового процесса.

Процесс управления персоналом происходит в тесном взаимодействии с линейными руководителями и другими функциональными службами организации, которые занимаются реализацией стратегических задач по осуществлению общих управленческих функций, включающих планирование, организацию, мотивацию, координирование и контроль.

Системное управление персоналом предполагает совместное функционирование и взаимодействие синергетически совмещенных его подсистем. Управление персоналом представляет собой системообразующую категорию и поэтому с позиции научного подхода ее необходимо соотносить с такими понятиями, как система, системный анализ, структура, организованность. В формировании нового понимания управления персоналом преобладают его системно-структурные характеристики. Следовательно, рассмотрение управления персоналом с позиций системного подхода требует определения понятия системы и ее элементов [1].

В общем и широком смысле под «системой» понимают совокупность элементов целостного образования. Следовательно, понятие «система» означает, что все ее подсистемы взаимоувязаны и имеют различные связи с внешней средой.

Организация представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, причем ее внутренняя структура предполагает относительную автономность подсистем, образующих определенную иерархию.

Управление персоналом обеспечивается взаимодействием управляющей и управляемой системы.

Главными элементами системы управления являются люди, одновременно выступающие объектом и субъектом управления. Способность

персонала одновременно выступать как объектом, так и субъектом управления – основная специфическая особенность управления.

Следовательно, социально-экономическая система представляет собой единство управляющей и управляемой систем, а механизм управления – это совокупность отношений, форм и методов воздействия на формирование, распределение и использование трудовых ресурсов.

Также механизм управления можно рассматривать как систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе необходимого количества и качества к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Каждая система управления персоналом должна строиться по соответствующим принципам, которые можно условно разделить на две группы:

– принципы, характеризующие требования к системе управления персоналом;

– принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов.

При изучении состояния действующей системы управления персоналом организации и построении новой системы используются методы, приведенные на рис. 1.



Рисунок 1 – Методы анализа и построения системы управления персоналом

Система управления персоналом в организации состоит из комплекса взаимосвязанных подсистем (элементов).

Традиционно выделяют подсистемы, отвечающие основным функциям управления персоналом. В зависимости от размера организации состав подсистемы изменяется: в малых организациях в одну подсистему включают функции нескольких подсистем, а в больших – функции каждой подсистемы выполняют отдельные подразделения.

Комбинация этих подсистем уникальна для каждой организации и определяется ее спецификой.

Задачи системы управления персоналом – это самостоятельные, функционально определенные процессы управления, целевая направленность которых детерминирована социальной стратегией, являющейся составной частью основной стратегии предприятия.

К основным задачам системы управления персоналом можно отнести следующие [2, 3]:

- помощь организации в достижении ее целей;
- обеспечение организации квалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- эффективное использование знаний и умений персонала;
- усовершенствование мотивационной системы;
- повышение уровня удовлетворенности работой всех категорий персонала;
- формирование и поддержка на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального развития;
- сохранение благоприятного морального климата;
- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде сотрудников и организации, а также общества в целом;
- планирование карьеры – продвижение по службе;
- влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов организации;
- усовершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестация управленческого и производственного персонала, связь управленческого персонала со всеми сотрудниками;
- обеспечение высокого уровня жизни, что делает желательной работу в определенной организации.

Вышеперечисленные задачи являются важнейшими для управления персоналом в конкретной организации. Более подробно задачи системы управления персоналом изображены на рис. 2.



Рисунок 2 – Задача системы управления персоналом

В целях изучения и дальнейшего усовершенствования управления персоналом применяют системный анализ. Согласно теории систем, некоторую

группу взаимосвязанных элементов можно рассматривать как открытую или реже как закрытую систему. Закрытая автономная функционирующая система – это система, которая не подвергается воздействию извне. В реальности этого добиться практически невозможно, поэтому большинство систем открытые. Это означает, что они имеют определенные границы, определяющие систему, а также входы и выходы, которые связывают их с внешним миром.

Системный подход требует интеллектуального скачка, которого не всегда достигают менеджеры. Структура современных организаций настолько сложна, что проведение полного анализа во всех их подсистемах достаточно трудоемкая задача и занимает большое количество времени. Возможно поэтому, системный подход стал широко применяться только в эпоху компьютеризации.

Итак, приходим к выводу, что сущность управления персоналом состоит в том, что люди рассматриваются как конкурентная ценность организации, чей трудовой потенциал необходимо максимально использовать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, с целью достижения высокого качества труда и стратегической цели организации.

К тому же она является открытой системой, в которой происходит непрерывный процесс обмена энергией, информацией с окружающей средой, что способствует эффективному управлению. Еще одним свойством системы управления персоналом является ее организованность. Без этого свойства все элементы системы изолированы, что негативно влияет на проявление их системных характеристик. Благодаря открытости и активному качественному усовершенствованию, система управления персоналом имеет множество возможностей для непрерывности инновационного развития, творческого поиска и профессионального усовершенствования. Управление персоналом как системообразующая категория содержит разнородные элементы, динамические по своему характеру, поэтому необходимо стремиться к обеспечению поступательного развития системы для повышения активности ее функционирования.

Структурный аспект управления персоналом отражает способ связей, размещения и порядка элементов системы. И, наконец, важной отличительной особенностью системы управления персоналом является ее синергизм. Взаимодействие с внешней средой и возникающие при этом отклонения создают необходимое условие активности системы, ее движение в направлении упорядоченности. Для достижения упорядоченности и согласованного взаимодействия элементов системы важна творческая активность персонала, коллективное сотрудничество и духовное развитие. Следовательно, синергетика развивает идеи системности и организованности в описании сложных систем, к которым относится система управления персоналом [4].

Таким образом, в рамках системного подхода к управлению персоналом на микроуровне все большее внимание уделяется рабочей группе и отношениям между ее членами, синергетическое влияние на объект управления осуществляется таким образом, чтобы обеспечивалось всестороннее использование его потенциала.

Для современного производства характерны высокая интенсивность

труда, усложнение производственных процессов и оборудования, требующих творческого подхода к выполнению поставленных задач. Привлечение исполнителей к принятию решений связано с необходимостью использования их организаторских умений и навыков, поэтому качество системы управления персоналом ставится в прямую зависимость от ее возможности обеспечивать комплексное использование потенциала каждого работника.

Общая тенденция, характерная для практики современных организаций, заключается в ориентации на системный подход к управлению персоналом, в попытках осуществления целостного охвата различных сфер, аспектов и функций, что, в свою очередь, предполагает органическое увязывание политики в области труда с перспективными планами организации.

**Выводы.** На основе изложенного становится очевидным, что управление персоналом представляет собой подсистему в общей структуре организации, и одновременно является сложной системой. Основываясь на зарубежном и отечественном опыте, система управления персоналом включает формирование, использование, стабилизацию и собственное управление. Система управления персоналом организации представляет собой комплекс методов, социальных технологий, процессов, отношений, направленный на решение поставленных проблем в трудовой деятельности, построенный с учетом объективных и субъективных факторов, определяющих эффективность управления персоналом.

Реализация системного подхода к управлению персоналом требует модификации служб по управлению персоналом. В этой связи они начинают расширять круг своих функций и от непосредственного решения кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, внедрению аудита персонала, управлению профессиональным развитием и продвижением, предупреждению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т. д.

### ***Литература***

1. Попова, Е. С. Исследование научных подходов к трактованию сущности и значения управления персоналом предприятия / Попова Е. С., Дариенко О. Л. // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Материалы VI Международной научно-практической конференции. – Донецк, 2020. – С. 262–269. – Текст : непосредственный.

2. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с. – Текст : непосредственный.

3. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с. – Текст : непосредственный.

4. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И. Б. Дураковой. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 248 с. – Текст : непосредственный.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ОРГАНИЗАЦИИ

**Метелица Максим Александрович, Иванова Елена Анатольевна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Донской государственный технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В условиях турбулентной экономики и цифровой экспансии в экономике особую актуальность приобретает совершенствование инструментов управления персоналом, в числе которых кадровый контроллинг. В статье раскрыта сущность и основные направления кадрового контроллинга в системе управления персоналом с учетом развития современных средств технологии.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, менеджмент, кадровый контроллинг.*

## DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF PERSONNEL CONTROLLING OF THE ORGANIZATION

**Metelitsa Maksim, Ivanova Elena**

Federal state budget higher education institution

«Don State Technical University»,

Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** In the conditions of a turbulent economy and digital expansion in the economy, the improvement of personnel management tools, including personnel controlling, is of particular relevance. The article reveals the essence and main directions of personnel controlling in the personnel management system, taking into account the development of modern means of technology.*

***Keywords:** personnel management, management, personnel controlling.*

***Постановка проблемы.** Со времен возникновения коллективного человеческого труда происходит становление системы управления персоналом. В одной из самых читаемых книг – «Библии» приведено достаточно примеров управления людьми. Строительство храмов, дворцов, пирамид и других древних сооружений требовало невероятно сложной системы организации труда тысяч работников. И уже тогда люди задумались о систематизации наработанных знаний, обмене опытом и передачи навыков своим последователям. С учетом развития человеческой цивилизации требовались новые современные и эффективные методы и системы управления организации работы. Вследствие многочисленных изменений в технологии и обществе, в организации особую актуальность в последнее время приобретает современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, резко возросшей роли человеческих ресурсов – контроллинг персонала.*

***Анализ исследований и публикаций.** Практика контроллинга возникла в*

Англии, как часть традиционной практики бизнеса, и соответствовала требованиям правил «Company Acts», которые существовали с 1700-х годов. Сам термин «controlling» появился в Америке, в 70-е годы прошлого века понятие «контроллинга» переключалось в Западную Европу, а затем в самом начале 90-х – в СНГ [1].

Первые шаги «кадрового контроллинга» относят к середине 30-ых годов 20 века и связаны они с «системным подходом», «системным анализом» и «ситуационной теорией управления» (Н. Винер, К. Шеннон, Р. Моклер). Выделяют следующие три этапа развития системы контроллинга: становление системы учета (1930-е гг.), развитие управленческой информационной системы (1970–1980-е гг.), и, наконец, интегральный процесс становления системы управления (с середины 1980-ых по настоящее время) [2].

Существенный вклад в развитие системы контроллинга и его инструментов внесли зарубежные и отечественные ученые: Ю. Вебер, Р. Вундерер, В. Кнауф, С. Кох, Х. Ю. Кюппер, Э. Майер, Р. Манн, Р. Найдермайер, Г. Пич, Т. Райхманн, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват, Э. Шерм, А. Шмидт, Д. Шнайдер, Е. А. Ананькина, Г. Л. Багиев, А. А. Бирюлин, И. В. Ванюхина, С. Л. Виноградов, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина, В. Б. Ивашкевич, А. А. Карапетян, А. М. Карминский, Л. Малышева, Т. В. Никонова, Ю. Г. Одегов, Н. И. Оленев, В. Ф. Палий, А. Г. Примак, С. В. Рубцов, А. Сафаров, Э. А. Уткин, С. Г. Фалько, А. Д. Шермет и др.

**Цель исследования** – обосновать значимость и необходимость кадрового контроллинга в условиях цифровизации экономики.

**Основные результаты исследования.** Контроллинг персонала (кадровый контроллинг) – это система внутрифирменного планирования и контроля работы человеческих ресурсов, которая способствует реализации как стратегии управления, так и решения конкретных мероприятий, а также формирует основные положения по управлению сотрудниками [3].



Рисунок 1 – Место кадрового контроллинга в системе управления персоналом

Данная система управления персоналом делает основной упор на «информационно-аналитическую и методическую поддержку принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности предприятия, другими словами, на управление качеством управления» [4].

Кадровый контроллинг, как система управления персоналом, которая постоянно собирает и анализирует данные о деятельности персонала, позволяет определить эффективность каждого сотрудника организации, а также вовремя предупредить о выгорании ценных сотрудников. Анализируя полученную информацию, менеджер своевременно сможет принять управленческое решение, что благоприятно скажется на социально – экономических показателях компании. Данная система управления персоналом также является вспомогательным инструментом, который способствует сохранению и приумножению человеческого капитала в компании. Большая часть знаний и навыков, которые приобретаются человеком в процессе его становления как специалиста, сохраняются на долгое время и являются сложным процессом. Система кадрового контроллинга также нацелена на выявление и управление талантами сотрудников [5].

Функции кадрового контроллинга в организации может выполнять непосредственно сам руководитель компании, при условии, что организация совсем небольшая и у руководителя имеется достаточно времени, чтобы справляться с данной функцией. Кроме того, данную функцию может выполнять как конкретный сотрудник, который непосредственно подчиняется руководителю компании, отдел кадров, так и отдельное структурное подразделение, которое создается для эффективного использования кадрового контроллинга.

К сожалению, систему кадрового контроллинга нельзя внедрить абсолютно в каждой компании, компания должна достичь определённой зрелости и обладать ресурсами, которые позволят реализовать данную систему и вести компанию к поставленной цели. Компания, которая имеет четко прописанную миссию, стратегическую цель, стратегию развития персонала, экономическую устойчивость, доминирование демократического стиля управления персоналом, благоприятный климат в коллективе, конкурентно квалифицированный персонал, внедрив систему кадрового контроллинга, получит конкурентное преимущество на соответствующем рынке и обеспечит себе устойчивый рост в будущем.

Развитие системы кадрового контроллинга особо важно в условиях цифровизации экономики и развития сети «Интернет». Малые и крупные организации повсеместно внедряют цифровые системы управления персоналом и CRM системы. Внедрение данных решений помогает получить исчерпывающую информацию о работе персонала, которая позволяет применить управленческие решения в рамках кадрового контроллинга.

**Выводы.** Изучение системы кадрового контроллинга в быстро изменяющихся и турбулентных условиях позволит менеджерам всех уровней эффективно выстраивать работу персонала. Тем не менее суть данной системы управления требует более глубокого и скрупулезного изучения и систематизации, что поспособствует внедрению данного метода на большее количество предприятий Российской Федерации

### *Литература*

1. Тимошук, Н. А. Контроллинг персонала. Сущность и развитие / Н.А. Тимошук // Вестник СамГУ. – 2014. – № 8 (119). – С. 222–227. – Текст : непосредственный.
2. Михайлова, А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Михайлова Анна Владимировна ; ГОУВПО «Государственный университет Управления». – Москва, 2006. – 23 с. – Текст : непосредственный.
3. Хорват, П. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват. – М: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с. – Текст : непосредственный.
4. Проняева, Л. И. Контроллинг в процессе эволюции системы управления персоналом / Л. И. Проняева, А. В. Амелина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 4. – С. 194 – 203. – Текст : непосредственный.
5. Максимова, Т. Г. Повышение ценности человеческого капитала как ключевого принципа управления сотрудниками инновационных компаний / Т. Г. Максимова, Минь Чжан // Общество: политика, экономика, право. – 2022. – № 7 (108) – С. 26–32. – Текст : непосредственный.

УДК 33.101

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ СТРУКТУРЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Давыдова Лариса Александровна, Дариенко Оксана Леонидовна**  
Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье исследована сущность понятия «управление персоналом». Рассмотрены основные направления системы управления персоналом в организации и группы способов управления персоналом. Выделены основные компоненты системы управления персоналом и представлена структура функциональных подсистем управления персоналом организации. Представлена структура целей системы управления персоналом. Рассмотрены элементы системы управления персоналом организации и дана их характеристика.*

***Ключевые слова:** персонал, система управления персоналом, функциональные подсистемы управления, организация*

# HR MANAGEMENT IN THE MODERN STRUCTURE OF ORGANIZATION MANAGEMENT

**Davydova Larisa, Darienko Oksana**

Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article explores the essence of the concept of «personnel management». The main directions of the personnel management system in the organization and groups of personnel management methods are considered. The main components of the personnel management system are identified and the structure of the functional subsystems of the organization's personnel management is presented. The structure of the goals of the personnel management system is presented. The elements of the organization's personnel management system are considered and their characteristics are given.*

***Keywords:** personnel, personnel management system, functional management subsystems, organization*

**Постановка проблемы.** Успешная деятельность организации зависит от многих факторов, среди которых одним из приоритетных является наличие действенной системы управления персоналом. В настоящее время вопросам управления персоналом уделяется все большее внимание. Представителям современного менеджмента становится очевидным, что эффективная работа и решение задач, связанных с повышением устойчивости развития организации, обеспечивается за счет наиболее ценного ресурса – персонала [1]. Управление персоналом носит сложный и системный характер и занимает лидирующие позиции в общей структуре управления организацией, требуя развития научных исследований в этом направлении с целью их реализации в практической деятельности организации.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретические и практические аспекты управления персоналом в системе менеджмента организации освещают в своих научных трудах зарубежные исследователи: М. Амстронг, Л. Стаут, Д. Ульрих, Г. Деслер и другие. Отечественные ученые также внесли весомый вклад в исследования, связанные с управлением персоналом: Виноградский М. Д., Кибанов А. Я., Линенко А. В., Пелых А. С., Сытник Н. И., Калюжная Н. Г. и другие.

Несмотря на многочисленные научные исследования различных аспектов управления персоналом в системе управления организацией, следует отметить, что в силу сложности и многогранности данного вопроса, его теоретические и методологические аспекты разработаны недостаточно и нуждаются в дальнейших научных разработках.

**Цель исследования** – исследование сущности понятия управления персоналом и роли системы управления персоналом в современной структуре менеджмента организации.

**Основные результаты исследования.** Управление персоналом в современной структуре управления организации можно охарактеризовать как один из важнейших компонентов системы организации, поскольку с организационной точки зрения управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения, ответственные за персонал.

Управление персоналом – распространенный и важный социально-экономический феномен. Это очень сложное, многоцелевое и многогранное явление. Анализ научной литературы свидетельствует о наличии различных интерпретаций понятия «управление персоналом». В научных трудах предложено значительное количество трактовок данного понятия, некоторые из которых представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Некоторые научные подходы к определению понятия «управление персоналом»

Источник	Сущность понятия
Виноградский М. Д. [2]	Управление персоналом – это социально-экономическая система предприятия, основными комплексными задачами и функциями которой являются планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, его развитие, анализ средств мотивации, создание оптимальных условий труда, разработка организационной структуры управления, регулирования трудовых отношений, учет персонала, предоставление юридических услуг и развитие социальной инфраструктуры
Деслер Г. [3]	Управление персоналом – это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия
Кибанов А. Я. [4]	Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия по разработке концепции, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами
Линенко А. В. [5]	Управление персоналом – это комплексная система мероприятий, направленных на повышение профессионально-квалификационного уровня, мотивации, стимулирования персонала и полное использование его возможностей для осуществления управления развитием предприятия
Пелых А. С. [6]	Управление персоналом – это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей
Сытник Н. И. [7]	Управление персоналом – это обеспечение предприятия необходимым количеством работников, выполняющих необходимые производственные функции
Попова Е. С., Дариенко О. Л. [1]	Управление персоналом – это разновидность управления, в которой объектом управления является персонал предприятия, а субъектом – орган управления персоналом предприятия, осуществляющий планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование персонала путем применения средств, методов и инструментов управления для достижения целей предприятия и личных целей работников, развития персонала предприятия и повышения кадрового потенциала предприятия

В представленных определениях существует много отличий, и они относятся к самым разным аспектам управления персоналом. По нашему мнению, в общем виде, управление персоналом, можно рассматривать как комплексную систему, которая включает разные направления, формы и виды организационного взаимодействия с работниками организации для обеспечения необходимого количества квалифицированных работников, которые должны быть достаточным образом мотивированы, выполнять необходимые производственные функции и обеспечивать необходимое производственное поведение.

Основная сущность управления персоналом заключается в отношении к работникам, как к ценному ресурсу организации. Сочетание опыта отечественных и зарубежных теоретиков и практиков позволяет сформулировать главную цель управления персоналом – максимально создать, развить и использовать персонал организации и его потенциал.

Как отмечалось выше, управление персоналом представляет собой комплексную систему, которая включает различные направления, формы и виды организационного взаимодействия с работниками организации. Основными направлениями системы управления являются подбор и отбор персонала, его адаптация, мотивация, сохранение, кадровое развитие, обучение, оценка деятельности работников с точки зрения реализации целей организации [9]. Управление персоналом осуществляется с помощью различных методов, влияющих на работников, для достижения определенных целей управления, необходимых для общей деятельности организации [10]. Наука и практика менеджмента выделяет три группы методов управления персоналом.

Основой административных методов управления является использование властной и регуляторной поддержки для найма работников. Данный метод реализуется в виде команд, приказов, инструкций и фокусируется на мотивации поведенческих характеристик человека, таких, как чувство ответственности, осознание соблюдения трудовой дисциплины и желание работать в определенной организации.

Экономические методы включают в себя все методы обеспечения существенного стимулирования работников. Основные экономические методы – это заработная плата и распределение прибыли, система вознаграждения за качество работы и ее эффективность, а также система штрафов в виде отчислений и пенни. К этой же группе относятся определенные элементы социального обеспечения – расходы на питание и проезд, медицинское страхование. Применение экономических методов основано на их отдаче.

Социально-психологические методы (основываются на законах психологии и социологии) являются одним из важнейших результатов использования психологических методов и минимизации личных конфликтов. Кроме того, они могут помочь управлять карьерой каждого работника, тем самым формируя корпоративную культуру, основанную на имидже идеального работника. Они могут способствовать определению позиции каждого работника в коллективе, определить неформальных лидеров и разрешить производственные конфликты. В современной науке и практике управления персоналом, как ключевой и стратегический ресурс в организации, рассматривается именно процесс

постоянного совершенствования, обновления и поиска новых методов и концепций.

Цель управления персоналом достигается путем реализации общих и специальных функций. Все руководящие органы выполняют общие функции (планирование, организация, мотивация и контроль) в пределах, определенных для каждого органа. Специальные функции управления персоналом реализуют функциональные отделы в соответствии со своими функциональными обязанностями.

Основными компонентами системы управления персонала являются [1]:

1) субъект, то есть источник управленческого воздействия, который осуществляет контроль, выполняет функции лидерства и воздействия на объект для достижения объектом желаемого предметного состояния;

2) объект, на который направлено управленческое воздействие;

3) управленческое воздействие, то есть группа целенаправленных и организованных команд, инструментов, приемов и методов, которые применяются для воздействия на объекты и внесения фактических изменений в их статус;

4) обратная связь, то есть информация о влиянии субъекта на управление и изменение.

Система управления персоналом включает: кадровое планирование; определение существующей потребности в найме работников; подбор сотрудников; отбор; последующий найм работников; адаптацию наемного персонала; обучение кадров; развитие карьеры.

Система управления персоналом организации может состоять из следующих функциональных подсистем: подсистема трудовых отношений; подсистема условий труда; подсистема учета кадров; подсистема планирования и прогнозирования персонала; подсистема развития и обучения персонала; подсистема стимулирования труда; создание необходимой социальной инфраструктуры; выбор и применение организационных структур управления.

Каждая подсистема имеет многоступенчатую структуру с разными видами деятельности (табл. 2).

Таблица 2 – Структура функциональных подсистем системы управления персоналом организации

Подсистема	Виды деятельности
1	2
Трудовые отношения	анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; отношения руководства; управление конфликтными ситуациями; социально-психологическая диагностика
Условия труда	выполнение условий психофизиологии, эргономики и технической эстетики труда; охрана труда и техника сохранности; охрана окружающей среды
Оформление и учет кадров	оформление и учет, прием, увольнение, перевод; информационное обеспечение; профессиональная ориентация; обеспечение занятости
Прогнозирование и планирование персонала	разработка стратегии управления персоналом; анализ рынка труда; прогнозирование потребности; связь с внешними источниками обеспечения; оценка персонала

## Продолжение таблицы 2

1	2
Развитие трудового потенциала	технико-экономическое обеспечение; повышение квалификации; работа с кадровым резервом; планирование деловой карьеры; адаптация новых работников
Стимулирование труда	нормирование и тарификация труда; разработка системы оплаты и морального поощрения труда; применение форм участия в прибылях и капитале; управление трудовой мотивацией
Создание необходимой социальной инфраструктуры	организация общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; обеспечение надлежащих условий здравоохранения и отдыха
Выбор и применение организационных структур управления	анализ существующей и наиболее подходящей для данного проектирования организации оргструктуры управления; разработка штатного расписания

Когда все функциональные подсистемы, осуществляющие управление персоналом, координируются и применяются одновременно во времени и пространстве, можно достичь максимального успеха в управлении.

Для разных организаций цели системы управления персоналом зависят от характера ее деятельности, результатов деятельности и ее стратегических целей. На рисунке 1 представлена структура целей системы управления персоналом.

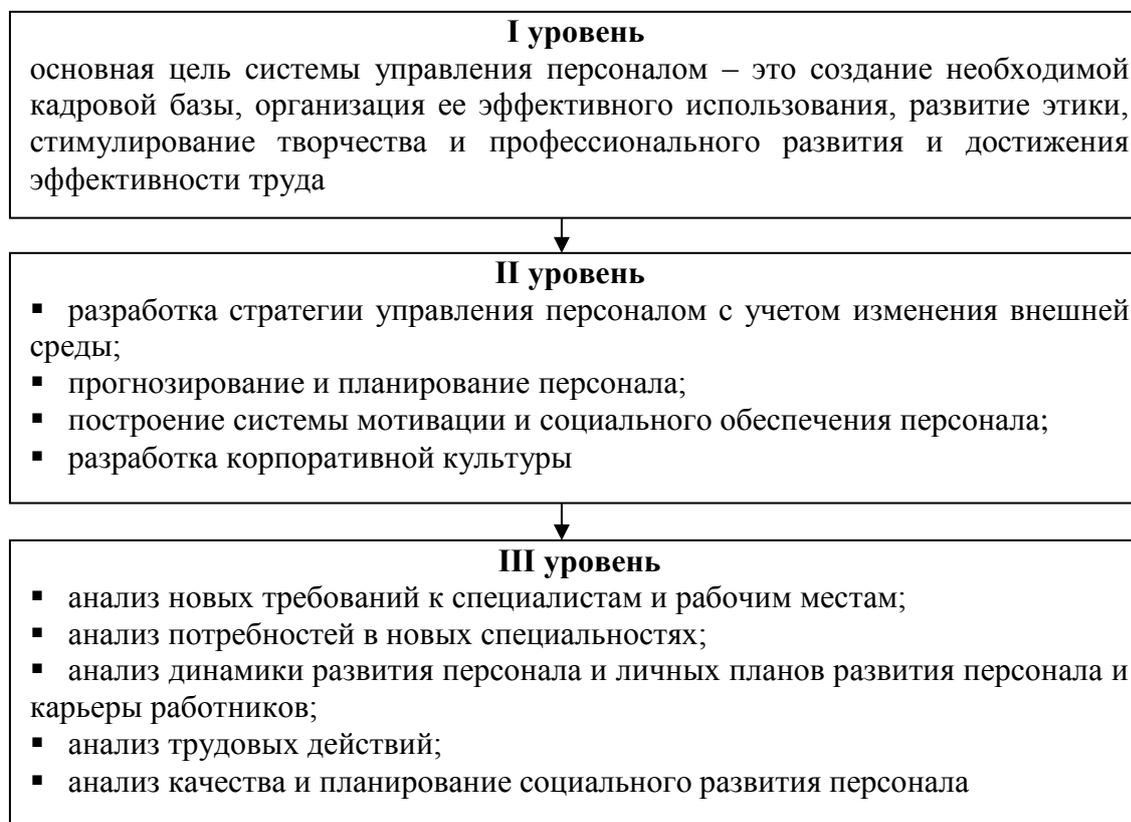


Рисунок 1 – Структура целей системы управления персоналом

Рассматривая набор целей, можно выделить следующие категории: экономические (цели, направленные на достижение конечного роста прибыли); научно-технические (повышение производительности путем внедрения инноваций); коммерческо-производственные (связанные с производством и реализацией необходимого количества продукции для достижения запланированного уровня прибыли); социальные (организация условий труда).

В зависимости от размеров и видов деятельности организации состав подсистем может изменяться.

К элементам системы управления персоналом можно отнести: группу специалистов аппарата управления и обслуживающего персонала; комплекс технических и информационных средств, методические подходы к организации труда и программе управления информационными процессами; правовые и нормативные документы. В таблице 3 приведена общая характеристика элементов системы управления персоналом.

Таблица 3 – Элементы системы управления персоналом и их характеристика

Элемент	Состав	Назначение
Группа специалистов аппарата управления и обслуживающий персонал	Руководители, специалисты по подбору кадров и организации труда, эксперты и т.д.	Реализация функций управления персоналом
Комплекс технических и информационных средств	Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации, оргтехника, средства связи, система организации ввода и хранения информации, базы данных и знаний	Техническое и информационное обеспечение функций управления
Методические подходы к организации труда и программы управления информационными процессами	Методы и методики решения кадровых вопросов (подбор, отбор, найм, адаптация, обучение увольнению и т. д.). Методы и методики организации труда и заработной платы. Программные средства используются в процессе принятия управленческих решений	Организационное и методическое обеспечение функций управления. Методическое и программное обеспечение процесса управления
Правовые и нормативные документы	Устав, учредительный договор, приказы, распоряжения, инструкции и т.д. Документы, регламентирующие подчиненность, коллективные и индивидуальные договоры, кодекс законов о труде, решение советов директоров, нормативно-справочные документы, нормы, стандарты	Правовое и нормативное обеспечение функций управления

Обобщая элементы системы управления персоналом, можно сделать вывод, что цели системы управления персоналом разнообразны, так же, как и функции. Все зависит от масштаба организации, в рамках которой реализуется система управления персоналом.

**Выводы.** Таким образом, управление персоналом представляет собой сложное системное, планомерно организованное влияние посредством взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения персонала организации и создание условий для эффективного использования качеств работников с целью обеспечения эффективного управления и развития организации.

Персонал организации является стратегически ценным ресурсом, который нужно развивать и совершенствовать. Только имея систему управления персоналом, ориентированную на повышение эффективности деятельности персонала и производительности труда, можно судить об успешном развитии организации, поскольку краеугольным камнем управления персоналом и является отношение к работникам как к ценному ресурсу.

### *Литература*

1. Попова, Е. С. Исследование научных подходов к трактованию сущности и значения управления персоналом предприятия / Е. С. Попова, О. Л. Дариенко // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : материалы VI Междунар. науч.-практич. конфер. (08 апреля 2020 г.). – Донецк : ДОННТУ, 2020. – С. 262–269. – Текст : непосредственный.

2. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, А. М. Шканова. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

3. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с. – Текст : непосредственный.

4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 406 с. – Текст : непосредственный.

7. Линенко, А. В. Сущность и анализ персонала предприятия по показателям его эффективности / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Государство и регионы. Серия : Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4. – С. 111–116. – Текст : непосредственный.

8. Пелых, А. С. Особенности современного управления персоналом на отечественных предприятиях / А. С. Пелых // Инновационная экономика. – 2020. – № 15. – С. 163–166. – Текст : непосредственный.

9. Курносова, О. А. Инструментарий процессного подхода в управлении персоналом на промышленных предприятиях Донбасса / О. А. Курносова, Е. Ю. Руднева, А. С. Столярова // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2019. – № 1 (28). – С. 78–87. – Текст : непосредственный.

10. Загородникова, К. А. Кадровое обеспечение как элемент кадровой политики в организации / К. А. Загородникова, Д. С. Федотов, И. В. Федченко, О. И. Черноус // Актуальные вопросы экономики и управления : теоретические и прикладные аспекты : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (19 марта 2021 г.): в 2 ч. – Ч. 2. – Горловка : АДИ ДОННТУ, 2021. – С. 102–107. – Текст : непосредственный.

УДК 331

## **ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ ООО «ДОНФРОСТ»**

**Голуб Олеся Владимировна<sup>1</sup>, Жаболенко Марина Владимировна<sup>2</sup>,  
Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

<sup>2</sup>ГОУВПО «Донецкое высшее общевойсковое командное училище»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** В статье представлены результаты диагностики степени профессионального выгорания сотрудников различных категорий. По результатам анкетирования определены категории наиболее подверженных синдрому профессионального выгорания сотрудников. Анкета включала три шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений». На основе результатов исследования предложены мероприятия по разработке и внедрению программы диагностики и профилактики профессионального выгорания сотрудников предприятия.*

***Ключевые слова:** предприятие, сотрудники, диагностика, исследование, профилактика, синдром, профессиональное выгорание.*

## **DIAGNOSTICS OF PROFESSIONAL BURNOUT OF EMPLOYEES OF LLC «DONFROST»**

**Golub Olesya<sup>1</sup>, Zhabolenko Marina<sup>2</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic,

<sup>2</sup>GOWPO «Donetsk Higher Combined Arms Command School»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic

***Annotation.** The article presents the results of diagnostics of the degree of professional burnout of employees of various categories. According to the results of the survey, the categories of employees most susceptible to professional burnout syndrome*

were identified. The questionnaire included three scales: «emotional exhaustion», «depersonalization», «reduction of personal achievements». Based on the results of the study, measures are proposed for the development and implementation of a program for the diagnosis and prevention of professional burnout of employees of the enterprise.

**Keywords:** *enterprise, employees, diagnostics, research, prevention, syndrome, professional burnout.*

**Постановка проблемы.** С каждым годом интерес руководителей к проблеме профессионального здоровья своих сотрудников становится все более заметным. Все больше компаний начинают проводить психологические тренинги, обращают внимание на атмосферу в коллективе, анализируют конфликтные ситуации с помощью переговоров с сотрудниками (тет-а-тет) в целях выявления профессионального выгорания, которое может быть одной из причин возникновения конфликтных ситуаций [1].

В ритме современного мира жизнь людей протекает в постоянном стрессе. Стресс является непременным спутником работающего человека и со временем набирает темпы по своей интенсивности. Современный человек уже перестал замечать, когда и как его организм реагирует на стресс, потому что стресс стал очень обыденным. Он проявляется во всем, когда человек за рулем, когда стоит в пробках, когда листает информационную новостную ленту в социальных сетях в сети «Интернет», даже обычные средства массовой информации, такие как телевидение влияют на появление стресса в организме человека. Принимая во внимание ускоренный ритм жизни, а также в связи с увеличением умственной и психологической нагрузки на человека синдром профессионального выгорания растет с невероятно быстрой скоростью. Жертвой такого выгорания становится любой работник, независимо от занимаемой должности. Это своего рода психологический вирус, который медленно развивается, ухудшая состояние своего носителя и тем самым влияя на его работоспособность и отношения с окружающими его людьми и миром [1].

**Анализ исследований и публикаций.** Базовые идеи в понимании феномена профессионального выгорания, их научном обосновании заложены в трудах отечественных и зарубежных ученых таких как, У. Д. Антипина, А. Н. Блинкова, М. В. Борисова, Н. Е. Водопьянова, Р. Гампел, Л. Джуэлл, Х. Зелг, Е. К. Николаева, Н. Г. Осухова, А. М. Салогуб. Й. Фаренберг, В. Я. Яковлева и др.

Актуальность и необходимость продолжения исследований по данной теме обусловлена тем, что понимание, диагностика, предупреждение и профилактика синдрома профессионального выгорания является важной и актуальной задачей.

**Целью** являлось проведение исследований в области диагностики профессионального выгорания сотрудников ООО «ДОНФРОСТ».

**Основные результаты исследования.** Синдром эмоционального выгорания (англ. burnout) – понятие, введенное в психологию американским психиатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 году, проявляющееся нарастающим эмоциональным истощением. Может повлечь за собой личностные изменения в сфере общения с людьми [2, 3].

Сам термин «синдром выгорания» был введен К. Маслач в соответствии с трехкомпонентной моделью «выгорания». «Выгорание» определялось как синдром и включало три компонента: эмоциональное истощение, деперсонализация («обезличивание» человека), а также редукцию личных достижений – умаление собственного достоинства [4].

Выгорание (англ. burnout) – понимается, как состояние физического и психического истощения, возникшее в ответ на эмоциональное перенапряжение при работе с людьми. Ему особенно подвержены люди, чья трудовая деятельность связана с регулярным общением с другими людьми, эмоциональными сопереживаниями, большой ответственностью, трудящиеся с профессией типа «человек – человек», так как именно они подвержены постоянному взаимодействию и общению с людьми. Выгорание также понимается как профессиональный кризис, связанный не только с межличностными отношениями, но и с работой в целом [5].

Исследование сотрудников на предмет наличия синдрома «выгорания» осуществлялось по методике К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой [6, 7].

Для проведения исследований было выбрано предприятие ООО «ДОНФРОСТ». ООО «ДОНФРОСТ» является негосударственным и занимается производством крупной бытовой техники.

В эксперименте принимали участие три основные категории сотрудников ООО «ДОНФРОСТ»:

- рабочие;
- специалисты;
- руководители.

Каждая группа сформирована по пропорционально равному объёму. Во внимание не принимался пол сотрудника, его возраст, стаж работы и другие особенные критерии. Все участники изъявили добровольное желание принять участие в опросе, а результаты, равно как и персональные данные участников обезличены. Опрос проводился с целью диагностики степени профессионального выгорания сотрудников различных категорий. А так же определению категории наиболее подверженных синдрому профессионального выгорания сотрудников.

Опросник Н.Е. Водопьяновой включает три шкалы: «эмоциональное истощение» (9 утверждений), «деперсонализация» (5 утверждений), «редукция личных достижений» (8 утверждений) [6].

Варианты ответов оценивались следующим образом:

- «никогда» – 0 баллов;
- «очень редко» – 1 балл;
- «иногда» – 3 балла;
- «часто» – 4 балла;
- «очень часто» – 5 баллов;
- «каждый день» – 6 баллов.

«Эмоциональное истощение» – ответы «да» по пунктам 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальная сумма баллов – 54).

«Деперсонализация» – ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 22 (максимальная сумма баллов – 30).

«Редукция личных достижений» – ответы «да» по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов – 48).

Чем больше сумма баллов по каждой шкале в отдельности, тем больше у обследованного выражены различные стороны «выгорания». О тяжести «выгорания» можно судить по сумме баллов всех шкал.

Анализируя результаты анкетирования группы сотрудников и применяя вышеуказанный расчёт баллов в соответствии с ответами установлено, что по категории «Эмоциональное истощение» сотрудники набрали 156 баллов; «Деперсонализация» – 61 балл; «Редукция личных достижений» – 273 балла. Обобщенные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты диагностики сотрудников ООО «ДОНФРОСТ»

№ участника опроса	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личностных достижений	Кол-во баллов
1	2	3	4	5
1	28	13	25	66
2	22	8	30	60
3	16	9	17	42
4	23	11	22	56
5	15	7	32	54
6	23	7	38	68
7	13	5	36	54
8	7	1	33	41
9	9	0	40	49
Общее кол-во баллов	156	61	273	490

Результаты диагностики показали, что у анкетированных стороны сформированности синдрома эмоционального выгорания не сформированы. «Эмоциональное истощение» – при сформированном симптоме эмоционального выгорания максимальная сумма баллов – 54.

Испытуемые показали в среднем показатель ниже 30 баллов. «Деперсонализация» – при сформированном симптоме эмоционального выгорания максимальная сумма баллов – 30 баллов. Респонденты показали ниже 15 баллов. «Редукция личных достижений» – при сформированном симптоме эмоционального выгорания максимальная сумма баллов – 48. У всех испытуемых этот показатель ниже. Общий показатель при сформированном синдроме эмоционального выгорания составляет 132 балла. Среди участников эксперимента в данной группе такого результата никто не показал.

Таким образом, мы видим, что в группе рабочих ООО «ДОНФРОСТ» со сформировавшимся симптомом профессионального выгорания нет.

На рисунке 1 представлен общий показатель по шкалам: «Эмоциональное истощение» – 156 баллов; «Деперсонализация» – 61 балл; «Редукция личных достижений» – 273 балла.

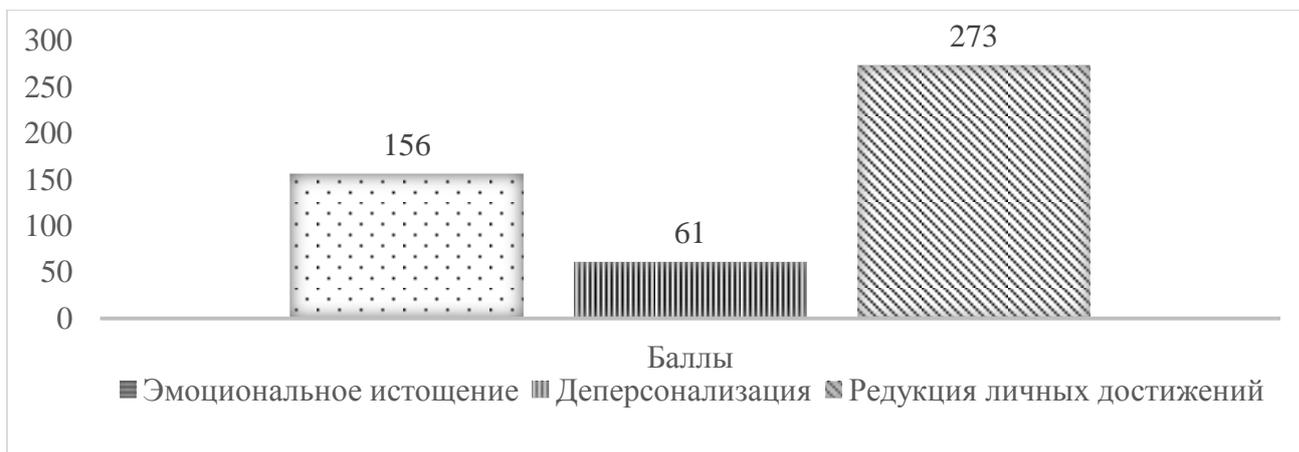


Рисунок 1 – Общий показатель сформированности синдрома эмоционального выгорания группы рабочих ООО «ДОНФРОСТ» (баллы)

Анализируя результаты анкетирования специалистов и применяя расчёт баллов в соответствии с предоставленными ответами следует отметить, что по категории «Эмоциональное истощение» специалисты набрали 124 баллов; «Деперсонализация» – 22 балла; «Редукция личных достижений» – 269 балла.

В таблице 2 представлены результаты исследований степени эмоционального выгорания у группы специалистов.

Таблица 2 – Результаты диагностики специалистов

№ участника опроса	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений	Кол-во баллов
1	2	3	4	5
1	15	2	26	43
2	17	2	19	38
3	6	0	39	45
4	20	2	30	52
1	2	3	4	5
5	9	1	38	48
6	6	3	38	47
7	15	3	33	51
8	20	3	29	52
9	16	6	17	39
Общее кол-во баллов	124	22	269	415

Показатели синдрома эмоционального выгорания, говорят о том, что данный синдром в группе специалистов, как и в группе рабочих не сформирован. Рабочий процесс данной категории работников характеризуется рутинностью выполняемых задач, что также может оказывать влияние на развитие синдрома профессионального выгорания. На рисунке 2 представлены результаты степени эмоционального выгорания у группы специалистов: «Эмоциональное истощение» – 124 баллов; «Деперсонализация» – 22 балла; «Редукция личных достижений» – 269 балла.

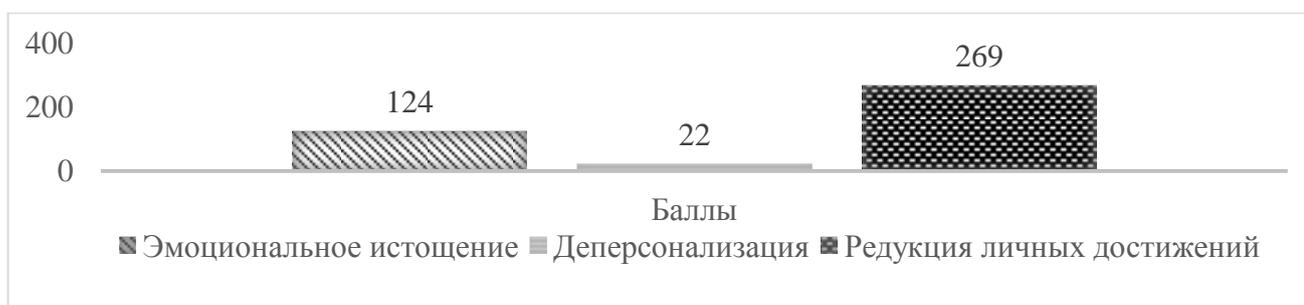


Рисунок 2 – Общий показатель сформированности синдрома эмоционального выгорания группы специалистов ООО «ДОНФРОСТ» (баллы)

В таблице 3 указаны исследования степени эмоционального выгорания у группы руководителей.

Таблица 3 – Результаты диагностики руководителей

№ участника опроса	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личностных достижений	Кол-во баллов
1	2	3	4	5
1	15	2	26	43
2	17	2	19	38
3	7	0	19	26
4	10	2	20	32
5	9	1	18	28
6	6	3	18	27
7	15	3	13	31
8	10	3	29	42
9	16	6	17	39
Общее кол-во баллов	105	22	179	306

На рисунке 3 представлены результаты исследований степени эмоционального выгорания у группы руководителей: «Эмоциональное истощение» – 105 баллов; «Деперсонализация» – 22 баллов; «Редукция личных достижений» – 179 балла.

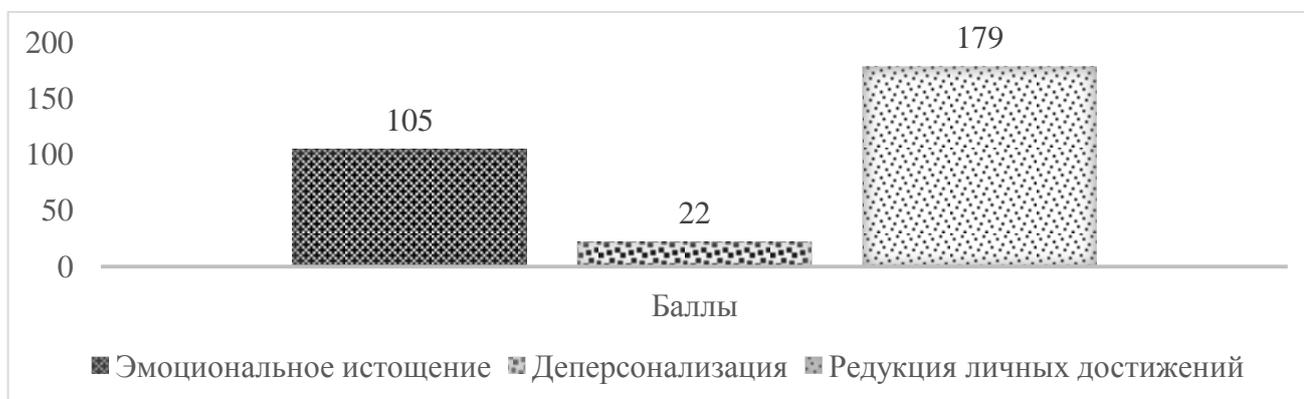


Рисунок 3 – Общий показатель сформированности синдрома эмоционального выгорания группы руководителей ООО «ДОНФРОСТ» (баллы)

Анализируя вышеуказанный рисунок и таблицу необходимо сказать, что показатели синдрома эмоционального выгорания, говорят о том, что данный синдром у группы руководителей также не сформирован. Это обусловлено низкой физической нагрузкой в процессе выполнения должностных обязанностей, что несопоставимо с работой, к примеру, категории рабочих, чьи профессиональные обязанности преимущественно формируются на основе физического труда.

На рисунке 4 отражены общие результаты сформированности синдрома эмоционального выгорания профессиональных групп: рабочих, специалистов и руководителей.

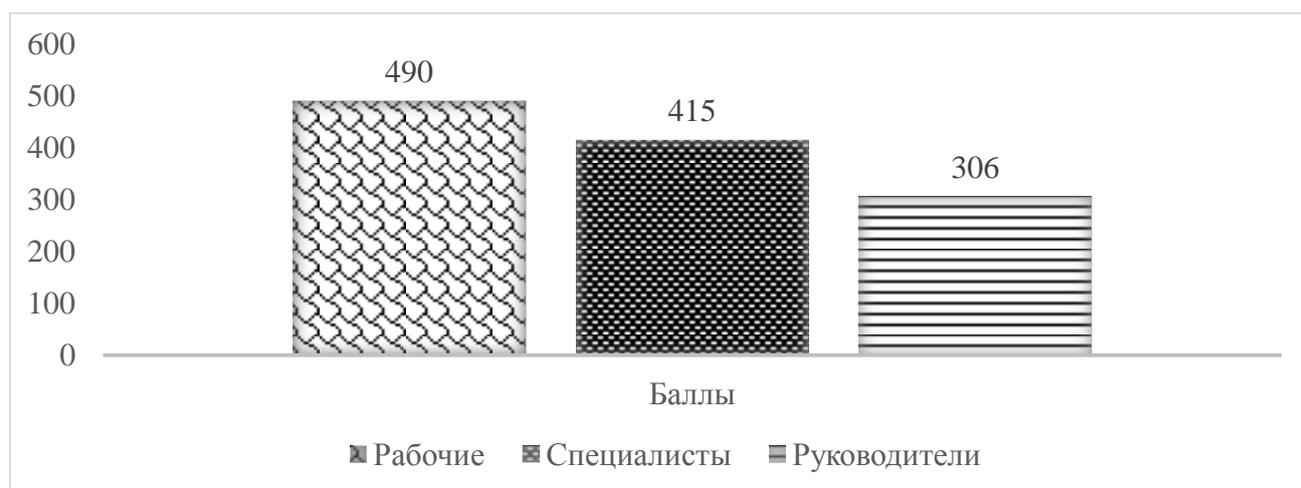


Рисунок 4 – Сводные показатели профессионального выгорания сотрудников ООО «ДОНФРОСТ» по категориям рабочих (баллы)

**Выводы.** Результаты анкетирования сотрудников на предмет наличия синдрома «выгорания» показали, что степень сформированности эмоционального выгорания группы рабочих выше степени сформированности эмоционального выгорания специалистов и руководителей. Результат указывает на то, что рабочие более подвержены профессиональному выгоранию по сравнению с иными категориями рабочих, что обусловлено производственным типом рассматриваемого предприятия, нагрузками в процессе осуществления профессиональной деятельности. Проведенный анализ указывает на то, что в ООО «ДОНФРОСТ» сохраняется необходимость выработки более эффективной системы профилактики профессионального выгорания.

### **Литература**

1. Терентьева, Т. А. Профессиональное выгорание сотрудников в современных организациях / Т. А. Терентьева // Молодой ученый. – 2020. – № 18 (308). – С. 147–150. – Текст : непосредственный.
2. Николаева, Е. К. Проблема эмоционального выгорания в современном мире / Е.К. Николаева // Скиф. – 2021. – №2 (54) – С. 18–22. – Текст :

непосредственный.

3. Салогуб, А. М. Структура и содержание синдрома эмоционального выгорания в исследованиях зарубежных и отечественных ученых / А. М. Салогуб // Молодой ученый. – 2019. – № 5 (64). – С. 459–461. – Текст : непосредственный.

4. Маслач, К. Профессиональное выгорание: как люди справляются. Практикум по социальной психологии / К. Маслач. – СПб. : Питер, 2001. – 528 с. – Текст : непосредственный.

5. Международная классификация болезней: «профессиональный синдром» эмоционального выгорания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/ru/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/ru/) – Текст : электронный.

6. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова – СПб. : Питер, 2018. – 336 с. – Текст : непосредственный.

7. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов / Л. Джуэлл – СПб. : Питер, 2021. – 720 с. – Текст : непосредственный.

УДК 331.108

## АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Попова Екатерина Сергеевна<sup>1</sup>, Дариенко Оксана Леонидовна<sup>1</sup>,  
Задорожная Людмила Ивановна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования «Майкопский Государственный технологический университет»  
г. Майкоп, Российская Федерация

***Аннотация.** В статье обобщены понятия эффективности и менеджмента персонала, а также осуществлен морфологический анализ существующих научных толкований дефиниции «эффективность менеджмента персонала», что позволило предложить его толкование, основанное на целевом, затратном и системном подходах. Определено, что наиболее приоритетными инструментами, способными повысить качество труда персонала, является трудовая карьера и мотивация кадров. Обоснованы концептуальные детерминанты обеспечения эффективности управления персоналом организации.*

***Ключевые слова:** персонал, менеджмент персонала, эффективность управления, детерминанты обеспечения эффективности менеджмента персонала*

# ANALYSIS OF METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT

Popova Ekaterina<sup>1</sup>, Darienko Oksana<sup>1</sup>, Zadorozhnaya Lyudmila<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment

«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Educational Institution Higher Education

«Maikop State Technological University»

Maykop, Russian Federation

**Abstract.** *The article summarizes the concepts of efficiency and personnel management, as well as carried out a morphological analysis of existing scientific interpretations of the definition of «personnel management efficiency», which allowed us to propose its interpretation based on targeted, costly and systematic approaches. It is determined that the most priority tools that can improve the quality of staff work are a career and motivation of personnel. The conceptual determinants of ensuring the effectiveness of the organization's personnel management are substantiated.*

**Keywords:** *personnel, personnel management, management efficiency, determinants of ensuring the effectiveness of personnel management*

**Постановка проблемы.** В условиях интеграции и глобализации мирового хозяйства социально-экономическая эффективность деятельности организации является главной предпосылкой обеспечения ее конкурентоспособности, как на национальном, так и на глобальном уровнях. Обеспечение эффективности менеджмента персонала способствует повышению эффективности деятельности организации, которое является одной из главных задач национальной экономики. Выступая основным критерием функционирования подсистемы менеджмента персонала в организации, эффективность менеджмента отражает уровень формирования, накопления и использования человеческого, социального и интеллектуального капиталов.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретико-методическим принципам эффективности менеджмента персонала посвящено значительное количество трудов отечественных и зарубежных авторов, среди которых стоит отметить: М. Альберта, М. Амстронга, Л. Балабанову, Д. Богиню, Н. Верхосмотрову, Н. Гавкалову, М. Гриневу, О. Даниленко, О. Крушельницкую, М. Мескона, Л. Никифорову, С. Позднякову, М. Романюка, В. Умбрайт, Дж. Уокера П., Ф. Хедоури и др. Анализ научных трудов показал, что нерешенным остается вопрос определения методических основ организации и оценки эффективности использования функциональной подготовки в менеджменте персонала организации.

**Цель исследования** – определение методических основ организации и оценки эффективности использования функциональной подготовки в

менеджменте персонала организации.

**Основные результаты исследования.** Согласно определению, данному С. Синком, «результативность» является родовым понятием со многими свойствами и составляющими элементами, в то время как «производительность» представляет собой конкретное понятие, которое отражает отношение количества продукции, произведенной данной системой за данный период времени к количеству ресурсов, потребленных для создания этой продукции за тот же период [1]. Производительность является одним из элементов (критериев) результативности. Кроме него выделяются следующие: действенность, экономичность, качество, доходность, качество трудовой жизни и т. д. [1]. Таким образом, определение понятия производительности полностью соответствует пониманию эффективности. При этом использование многокритериального подхода к определению результативности позволяет исследовать эту категорию более шире и учесть все аспекты деятельности организации. В этом случае, по нашему мнению, наиболее перспективным является многокритериальный подход.

Предлагаем рассматривать категорию «эффективность» как многокритериальную, показывающую степень соотношения затрат и результатов, степень достижения поставленных целей организации, степень удовлетворения личных потребностей и запросов работников в процессе трудовой деятельности, способность организации существовать в долгосрочной перспективе, способность обеспечивать высокое качество изготавливаемой продукции.

Экономическая и социальная эффективности являются основными составляющими, на которых основывается эффективность менеджмента персонала, отражающая взаимозависимость издержек общественного труда и полученного обществом полезного результата в виде материальных благ и услуг, что является итоговым качественным показателем развития и функционирования экономики.

Поскольку все решения по персоналу ориентируются или должны ориентироваться, как на экономические, так и на социальные цели, то в основу определения эффективности менеджмента персонала положена двойная взаимосвязь целей экономической и социальной эффективности. Дальнейший анализ эффективности менеджмента персонала позволяет выделить экономическую, социальную, а также организационную составляющие.

Экономическая эффективность в рамках эффективности менеджмента персонала отражает достижения экономических целей предприятия (производство качественных товаров, обеспечение конкурентоспособности) путем использования способностей, навыков, знаний сотрудников по принципу экономичного расхода ограниченных средств при условии наличия конкретной системы управления. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном отношении результата использования производственного фактора «труд» и масштабов и его использования (производительность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении результатов труда персонала и

затрат на персонал (экономичность труда). Экономическая эффективность характеризуется показателями, которые отображают результаты деятельности предприятия: себестоимостью, рентабельностью, фондоотдачей, производительностью труда, объемом реализации продукции, удельным весом новой продукции в общем объеме производства и показателями, отражающими построение и функционирование систем общего менеджмента: уровнем технической вооруженности топ-менеджмента, уровнем автоматизации рабочих мест управленцев и т. д. [2].

Социальная эффективность реализуется в достижении предприятием социальных целей развития: оправдание ожиданий, потребностей и интересов сотрудников, которые являются индикаторами всех сфер социальной жизни персонала – достойная оплата труда, благоприятные условия труда, возможности для развития личности и т. д. С другой стороны, социальная эффективность менеджмента отражает и его влияние на процессы формирования профессиональных характеристик работников, формирование корпоративного духа, соответствующего психологическому климату в коллективе, атмосфере защищенности и причастности к целям организации, перспектив развития социальных институтов и т. д. Социальную эффективность можно оценивать по показателям, которые отражают социально-культурную сферу функционирования предприятия, в частности, по уровням: трудовой дисциплины, стабильности кадров, развития социальной инфраструктуры на предприятии, условий труда, социально-психологического климата и др. [2].

Организационная эффективность менеджмента показывает, насколько качественно создана организация, ее система управления, как принимаются управленческие решения, как на различного рода конфликты реагирует система управления и др. То есть, организационная эффективность характеризует качество вертикальных иерархических связей в организации, которые отражают отношения между руководителем и подчиненным. Показателями для оценки организационной эффективности являются: уровень централизации функций управления, соотношение численности управленческих работников между различными уровнями управления, удельный вес руководителей в общей численности аппарата управления, коэффициент звеновой структуры менеджмента, скорость принятия решений управленцами и подчиненными, зарплатоотдача, уровень удовлетворения потребностей потребителей и др. [3].

Достижение поставленных целей составляющими эффективности менеджмента персонала реализуется за счет синергетического эффекта взаимодействия этих подсистем менеджмента.

С целью обеспечения организации высококвалифицированными кадрами используют следующие подсистемы менеджмента: планирование потребности в персонале, отбор и набор персонала, оценка и адаптация работников, развитие, стимулирование и мотивация труда. А для реализации социальных целей предприятия, заключающихся в создании благоприятного микроклимата

в трудовом коллективе, создании условий, побуждающих сотрудников брать на себя ответственность, привлечении работников к реализации общекорпоративных целей деятельности, используют другие подсистемы менеджмента, такие как: социализация, организационная культура, социальное партнерство, формирование интеллектуального и социального капитала.

Опираясь на развитие концепции менеджмента персонала и на предложенное определение категории «эффективность», целесообразно определить понятие «эффективность менеджмента персонала» как многоаспектную категорию, которая является подсистемой эффективности деятельности предприятия и демонстрирует уровень отдачи от понесенных на персонал затрат, степень достижения поставленных целей организации, способность предприятия совершенствоваться посредством обеспечения высокого качества продукции и высокого качества трудовой жизни персонала, который заинтересован в дальнейшей успешной деятельности предприятия, и состоит из совокупности составляющих и реализуется через подсистемы менеджмента персонала.

Развитие персонала является ключевой подсистемой менеджмента персонала, которая способна обеспечить достижение эффективности организации [4]. Приобретение, получение и аккумулирование знаний работниками является не только основой для их профессиональной реализации, но и формирует предпосылки для внедрения инновации, поскольку знания работников превращаются в собственный интеллектуальный капитал предприятия. В современном мире доступно множество вариантов профессионального развития работников: от обычного повышения квалификации с отрывом от производства до применения популярных ныне процедур коучинга и модерации.

Наиболее эффективными инструментами, способными повысить качество труда персонала, являются трудовая карьера и мотивация кадров, поскольку именно размер заработной платы и продвижение по карьерной лестнице определяют уровень отдачи от работы кадров, а, следовательно, и повышают уровень эффективности. При разработке указанных подсистем особое внимание необходимо уделять материальному фактору, поскольку он имеет ключевое значение. Поэтому, выбирая систему заработной платы в организации и модели трудовой карьеры, в первую очередь, необходимо учитывать сложившийся уровень жизни в стране, возраст, пол и социальный статус работников и специфику соответствующей отрасли.

В основу разработки механизма обеспечения эффективности деятельности управленческого персонала предприятий положено классическое представление о построении механизма, исходя из фундаментальных основ теории систем. На рисунке 1 представлены концептуальные детерминанты обеспечения эффективности управления персоналом предприятий.



Рисунок 1 – Концептуальные детерминанты обеспечения эффективности менеджмента персонала организации

Внедрение подсистем менеджмента при системном подходе позволяет обеспечить высокий уровень его эффективности, который реализуется в количественных показателях: доля увеличения объема производства, расширение ассортимента продукции, освоение новых рынков, и в качественных показателях: формирование успешной команды работников, которая способна не только выполнить поставленные задачи, но и достичь своих собственных целей, то есть самостоятельно развиваться.

Для роста уровня интеллектуального капитала предприятия необходимо создать конкурентные преимущества путем повышения значимости статуса персонала, направления социального менеджмента, в первую очередь, в сторону собственных работников, а затем к потребителям, поскольку это увеличивает желание персонала работать не только ради получения достойной заработной платы, но и ради высокой идеи. Данные конкурентные преимущества весьма ценны и заменить их любым дорогостоящим оборудованием или совершенной технологией просто невозможно.

Способом повышения эффективности менеджмента персонала также является регулирование расходов в сфере кадрового менеджмента. Если рассматривать классический менеджмент, то при реализации проектов по развитию персонала, расходы на персонал относятся к текущим и капитальным затратам, если же с позиции традиционной микроэкономики – эти расходы несет предприятие в денежной форме и относятся они к бухгалтерским.

**Выводы.** Таким образом, анализ сущности и ключевых характеристик менеджмента персонала позволил уточнить представление о характере управленческого влияния относительно приведения подсистем менеджмента персонала в требуемое состояние. Синтез полученных обобщенных определений эффективности и менеджмента персонала, а также морфологической анализ существующих научных толкований дефиниции «эффективность менеджмента персонала» позволил предложить авторское понимание, которое базируется на целевом, затратном и системном подходах, выступает основой для построения модели оценки эффективности менеджмента персонала и позволяет разработать ряд мероприятий организационно-экономического обеспечения повышения эффективности менеджмента персонала. Наиболее эффективными, способными повысить качество труда персонала, являются трудовая карьера и мотивация кадров.

### *Литература*

1. Синк, С. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 522 с. – Текст : непосредственный.

2. Шелест, О. И. Оценка эффективности управления персоналом организации / О. И. Шелест, Е. Ю. Руднева, И. М. Савицкая // Актуальные вопросы экономики и управления : теоретические и прикладные аспекты : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (19 марта 2021 г.) : в 2 ч. – Ч. 2. – Горловка : АДИ ДОННТУ, 2021. – С. 167–172. – Текст : непосредственный.

3. Попова, Е. С. Менеджмент персонала в условиях кризисных явлений: сущность и особенности реализации / Е. С. Попова, О. Л. Дариенко, К. А. Бармута // Экономика и менеджмент в условиях цифровизации : проблемы, новые решения и перспективы : сб. статей по материалам Междунар. науч.-практ. конф. – Ростов н/Д : Издательский центр ДГТУ, 2022. – С. 244–248. – Текст : непосредственный.

4. Руднева, Е. Ю. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в рамках взаимодействия работодателей и вузов / Е. Ю. Руднева, О. И. Шелест // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления : теоретико-методологические и прикладные аспекты : Материалы Международного круглого стола. – Донецк, 2022. – С. 131–133. – Текст : непосредственный.

## КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Малицкая Елизавета Александровна<sup>1</sup>, Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>,  
Прокопец Татьяна Николаевна<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования «Донецкий  
национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Ростовский Государственный экономический университет  
(РИНХ)», г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье изучена специфика работы творческого персонала в сфере культурно-досуговых учреждений. Выявлены основные проблемы мотивации творческих работников. Обозначены основные ключевые составляющие и мотивирующие рычаги для персонала, работающего в данной сфере и особенности их управления.

*Ключевые слова:* персонал, мотивация, сфера культуры, творческий труд, управление персоналом.

## KEY COMPONENTS OF EMPLOYEE MOTIVATION IN A CULTURAL AND LEISURE INSTITUTION

Malitskaya Elizaveta<sup>1</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>,  
Prokopets Tatiana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Road Institute of the State Educational Institution of Higher  
Professional Education «Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic,

<sup>2</sup>Rostov State Economic University (RINH) Rostov-on-Don, Russian Federation

*Annotation.* The article examines the specifics of the work of creative staff in the field of cultural and leisure institutions. The main problems of motivation of creative workers are revealed. The main key components and motivating levers for personnel working in this field and the features of their management are outlined.

*Keywords:* personnel, motivation, cultural sphere, creative work, personnel management.

*Постановка проблемы.* В условиях постоянного изменения внешней среды, затяжных финансово-экономических кризисов важнейшей задачей для руководства становится эффективная система мотивации и стимулирования персонала.

Умение объединить и вдохновить свою команду является большим искусством. Наладить отношения и поддерживать жажду успеха помогают системы мотивации. При правильной стратегии модели дополнительного

укрепления коллектива изнутри способны проявлять себя как эффективные инструменты, которые повышают общие показатели вовлеченности всех участников коллектива.

Сфера культуры традиционно объединяет специалистов творческих профессий. Дворцы и Дома культуры, сельские клубы объединяют людей творческих. Каким образом можно способствовать этим специалистам в самореализации, направлять их творческую энергию в нужное русло, повышать их производительность труда?

Человек как индивид нуждается в комфортной зоне самовыражения и определенных окнах реализации своих возможностей и потенциалов. Для современного человека имеет большой смысл, чтобы работа давала простор и для профессионального, и для творческого выражения. Правильная атмосфера, достойная зарплата и интересные виды нематериальной мотивации помогут держать профессиональную команду в позитивном тоне, стимулировать дух сотrudничества и поддерживать высокий уровень лояльности в коллективе.

**Анализ исследований и публикаций.** Мотивация трудовой деятельности персонала интересовала многих ученых. Свои научные работы этим вопросам посвятили такие ученые, как Е. П. Ильин, А. Я. Кибанов, В. А. Ядов, В. Г. Асеев, А. Н. Леонтьев, П. М. Якобсон, А. П. Егоршин, Н. С. Пряжников, С. А. Шапиро и другие. Из зарубежных авторов следует отметить Дж. Аткинсона, основателя концепции трудовой мотивации, С. Гроффа, А. Маслоу, создавшего пирамиду потребностей Д. Мак Клеганда, развившего теорию потребности достижений, и других. Особый вклад в изучении мотивации труда за рубежом внесли такие ученые как: Ф. Тэйлор, Э. Мэйо, В. Врум, В. К. Вилюнас, Г. Мюррея, К. Левин, Л. Портер и Э. Лоулер, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер и многие другие. Эти ученые создавали различные теории и модели мотивации труда, выработали практические рекомендации по применению своих теорий.

Однако, вопросам мотивации специалистов творческих профессий не уделяется должного внимания.

В связи с этим, определение и анализ ключевых составляющих мотивации сотрудников в культурно-досуговом учреждении является важной и актуальной задачей.

**Цель исследования** – определение и анализ ключевых составляющих мотивации сотрудников в культурно-досуговом учреждении.

**Основные результаты исследования.** Главным этапом рационального использования персонала является разработка эффективной системы стимулирования работников организации, основанная на определении и анализе ключевых составляющих мотивации.

Слово «мотивация» означает импульс, который есть у человека к какой-то деятельности, оно происходит от слова «мотив», что означает побудительную причину, повод к какому-то действию и, в свою очередь, происходит от латинского *movēre* – «двигать». Таким образом, мотивация – это то, что движет людьми в какой-то области деятельности.

Мотивация – это собственное побуждение, импульс, который есть у

человека в отношении какой-то деятельности. Классификацию разных уровней мотивации можно описать в виде шкалы [3]. Согласно этой шкале существуют четыре основных уровня побудительных мотивов, которые могут быть в коллективе.

Самый высокий уровень – «чувство долга». На этом уровне находятся те, которые искренне увлечены реализацией основной цели группы и преданы основному замыслу. Это люди, которые считают своим долгом реализовать эту цель. Неважно, где этот человек находится в компании: это может быть генеральный директор или дворник. Какую бы роль он ни играл, он делает это ради реализации цели.

Следующий уровень – «личная убежденность» – несколько ниже, но тем не менее это довольно высокий уровень. На этом уровне человеком движут его принципы, профессиональная гордость. Он действует так, чтобы реализовать себя как профессионал.

Конечно, это не означает, что для людей, находящихся на двух этих уровнях мотивации, не имеют значения условия труда или заработная плата. Высшие уровни мотивации не предполагают пренебрежения теми благами, которые человек получает в результате своей работы. Но творческий импульс таких людей направлен в первую очередь на то, чтобы их принципы были реализованы.

Уровень «личная выгода» характерен для людей, единственным побуждением которых является желание получить какие-то блага в организации, где они работают. Это могут быть самые разные блага, начиная с самых нематериальных, таких как знания, опыт или связи, и заканчивая банальными – работа недалеко от дома. Обратите внимание: этот уровень принципиально отличается от более высоких. На этом уровне творчество человека в первую очередь направлено на то, чтобы получить что-то. Когда у такого человека появляется задача, которую необходимо выполнить для успеха всего коллектива, он в первую очередь думает о том, какие блага он получит от выполнения, а не о том, как лучше сделать работу. С такими людьми работать сложно.

Последний уровень – «деньги», или, как мы его называем, «денежная мотивация». Это когда единственной причиной делать работу становятся деньги. К счастью, таких людей совсем немного, так как на этом уровне находятся люди, которым все равно, чем заниматься, лишь бы платили деньги. Опыт говорит, что обычно на этом уровне находятся люди, у которых большие денежные проблемы и все их внимание сосредоточено на решении этих проблем. Они никогда не являются членами команды, их не интересуют цели и замыслы, а интересует только то, сколько можно получить, выполняя работу.

Уровни этой шкалы позволяют понять самый высший мотив, который есть у человека. Несложно определить, где находится человек на этой шкале. Для этого нужно только выяснить, что является основной причиной, по которой он выполняет работу в команде [2].

Сфера культуры традиционно отличается низким уровнем оплаты труда. В организациях культуры для творческих работников отсутствует как таковая

карьерная лестница, которая есть в предпринимательских структурах. Тем не менее, компенсацией низкого уровня заработной платы и карьерного роста в ряде случаев можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы – своеобразный «психологический доход», который в себя включает престиж в обществе, реализацию собственных идей, свободу творчества и т. д.

При работе с творческими людьми необходимо точно определить, в чем заключается их индивидуальное задание. Это позволит им сконцентрироваться на выполнении определенной задачи, не отвлекаясь ни на что лишнее. Работа с творческими людьми требует от руководителей знаний психологии. Неосторожная критика, малейшее сомнение в таланте работника могут повлечь за собой полный разрыв отношений [4].

Таким образом, необходимо выстраивать для своей организации собственную уникальную систему мотивации, основанную на понимании и применении ключевых принципов мотивационного моделирования, результатах мониторинга мотивационной среды организации и диагностики приоритетности стимулов конкретных сотрудников, либо претендующих на вакантную должность.

Мотивация руководителей клубов по интересам – творческих работников выражена в работе клубов, в признании их успехов на уровне города и Республики. Это участие в различных конкурсах – смотрах, что подтверждает их профессиональные навыки. Такие работники стремятся к творческой деятельности, несмотря на трудности, социально-экономического характера, которые могут содержать в себе угрозу осуществлению удовлетворения базовых потребностей и потребности в безопасности. Мотивация творческого работника имеет сложную структуру. Нельзя выделить одну потребность, мотивирующую творческую деятельность. Творческую деятельность можно рассматривать как психологическую зависимость. Творческая деятельность носит характер жизненной необходимости, она наполняет жизнь смыслом. Стремление к творчеству не зависит от конкретного предмета творческой деятельности работника [1].

Для изучения системы трудовой мотивации сотрудников творческих профессий было проведено социологическое исследование с применением метода анкетирования на примере МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ДВОРЕЦ КУЛЬТУРЫ «ГОЛЬМОВСКИЙ» В разработанной анкете использовались вопросы которые помогли получить максимально точный результат исследования. Анкета включала в себя вопросы, связанные в основном с условиями труда и реализацией своих амбиций.

В опросе участвовали руководители любительских объединений и клубов по интересам.

В ходе анализа, были выявлены следующие составные элементы мотивационного профиля сотрудников МБУ ДК «ГОЛЬМОВСКИЙ» представлены в виде диаграммы (рис. 1).

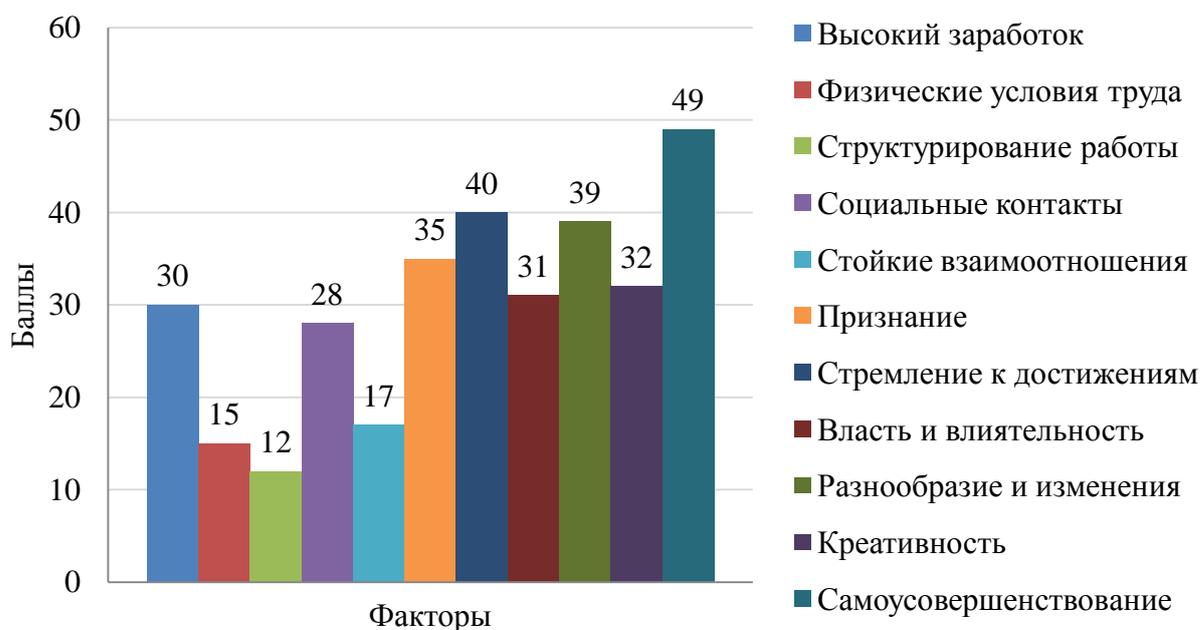


Рисунок 1 – Мотивационный профиль творческого работника МБУ ДК «ГОЛЬМОВСКИЙ»

Главной движущей силой организации является ее сотрудники. Для того чтобы люди в организации работали наиболее эффективно необходимо их мотивировать. Для этого были проведены исследования системы мотивирования персонала. Сотрудником предлагалось ответить на 4 вопроса:

- 1) система персональных наград;
- 2) система коллективных наград;
- 3) выплата надбавок и премий за выполненную работу;
- 4) возможность обучения и повышение квалификации.

Необходимо было расставить баллы в соответствии с важностью для каждого предлагаемых стимулов.

В результате проведенных исследований выявлено, что у персонала МУБ ДК «ГОЛЬМОВСКИЙ» существуют различные потребности, мотивирующие их на выполнение работы, но некоторые из них являются особенно важными. Данные по этому вопросу приведены на рис. 2.

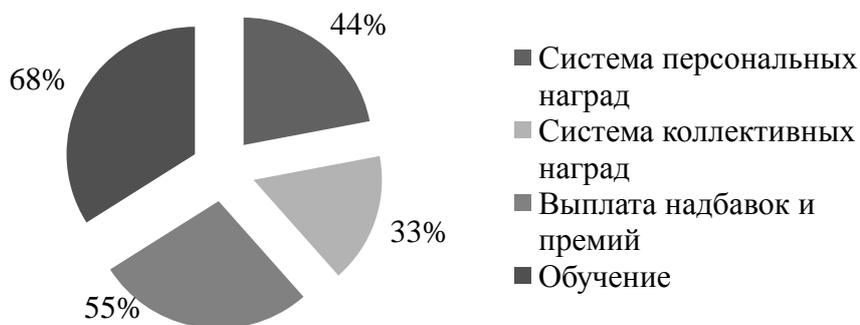


Рисунок 2 – Удовлетворенность персонала системой мотивации

К таким мотивам относятся: система персональных наград, система коллективных наград, выплата надбавок и премий и обучение. Финансовый мотив и мотив повышения образования является наиболее важным для работников, поэтому для улучшения трудовой заинтересованности сотрудников нужно обратить внимание именно на эти мотивы.

Эффективность организации определяется эффективностью работы персонала. А эффективность работы персонала зависит от их желания и готовности ее выполнять.

**Выводы.** Таким образом, мотивация является важным элементом основы достижения результативности в любом виде деятельности. Недооценка роли мотивационных факторов в конечном итоге приводит к неспособности реализации имеющегося потенциала.

Ключевыми составляющими мотивации сотрудников в культурно-досуговом учреждении являются: обучение, система персональных и коллективных наград, социальные контакты в коллективе.

Необходимо работать над повышением мотивации, продвигая цели и замыслы команды. Это деятельность, которой должны постоянно заниматься все члены команды. Постоянная и настойчивая работа над этим повышает уровень побудительного мотива всех сотрудников.

#### ***Литература:***

1. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации / В. И. Герчиков. Москва: Издательский дом Гребенникова, 2016. – 312 с. – Текст : непосредственный.
2. Высоцкий, А. А. Малый бизнес – большая игра / А. А. Высоцкий. – К.: Visotsky Consulting, 2018. – 120 с. – Текст : непосредственный.
3. Высоцкий, А. А. Обязанности владельца компании / А. А. Высоцкий. – К.: Visotsky Consulting, 2021. – 140 с. – Текст : непосредственный.
4. Шекшня, С. В. Управление персоналом: учебно-практическое пособие. / С. В. Шекшня. – М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2020. – 378 с. – Текст : непосредственный.

## ОБЗОР НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Шелест Ольга Игоревна<sup>1</sup>, Руднева Елена Юрьевна<sup>1</sup>,  
Зарубин Владимир Иванович<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Майкопский государственный технологический университет», г. Майкоп, Российская Федерация

***Аннотация.** Исследованы подходы к управлению персоналом организации: ресурсный, групповой, индивидуальный. Обозначено место адаптации персонала в системе кадрового менеджмента организации. Охарактеризованы научные подходы к оценке эффективности адаптации.*

***Ключевые слова:** научный подход, адаптация, персонал, система управления.*

## REVIEW OF SCIENTIFIC APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF ADAPTATION OF ORGANIZATION STAFF

Shelest Olga<sup>1</sup>, Rudneva Elena<sup>1</sup>, Zarubin Vladimir<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education  
«Maykop State Technological University»,  
Maykop, Russian Federation

***Abstract.** Approaches to personnel management of the organization are studied: resource, group, individual. The place of adaptation of personnel in the system of personnel management of the organization is indicated. Scientific approaches to assessing the effectiveness of adaptation are characterized.*

***Keywords:** scientific approach, adaptation, personnel, management system.*

***Постановка проблемы.** В современных условиях хозяйствования человек становится движущей силой и самым ценным ресурсом любой организации. Очевидным является необходимость развития кадрового менеджмента и его специфической функции – адаптации персонала, поскольку от эффективности управления персоналом зависит результативность функционирования организации в целом.*

***Анализ исследований и публикаций.** Научно-методические и прикладные аспекты управления адаптацией персонала в организациях рассматривались в научных публикациях Н. И. Архипова, Т. Ю. Базарова, В. А. Волина,*

В. А. Дятлова, Б. Л. Еремина, А. В. Игнатьева, А. Я. Кибанова, Ю. В. Кузнецова, Е. В. Маслова, М. Х. Мескона, Ю. Г. Одегова, В. И. Подлесного, Л. Д. Столяренко, В. В. Травина, Ф. Хедоури и других авторов, что подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

В настоящее время управление адаптацией, как одной из функций кадрового менеджмента, остается на периферии серьезных теоретических и прикладных исследований, поэтому требует дальнейших исследований, углубления и развития.

**Цель исследования** – изучить научные подходы к оценке эффективности адаптации персонала организации.

**Основные результаты исследования.**

Управление адаптацией – это активное влияние на факторы, определяющие процесс, сроки, сокращение негативных последствий. Необходимо рассматривать управление адаптацией персонала в разных аспектах, что позволит более детально описать его с точки зрения многомерности этого понятия. Формирование и использование различных методических, а также практических подходов к управлению адаптацией обусловлены многоаспектностью, ситуативностью и относительностью основных качеств персонала в целом и конкретной личности в частности.

Адаптация встроена в общую систему кадрового менеджмента организации, поэтому выбор подхода к управлению адаптацией, а также оценка ее эффективности, будет определяться подходом к управлению персоналом в целом. В теоретических исследованиях встречаем ресурсный, групповой и индивидуальный подходы к управлению персоналом (табл. 1.)

Таблица 1 – Подходы к управлению персоналом организации

Подход	Сущность подхода
Ресурсный подход	Позволяет дать оценку качества персонала, увеличивает эффективность реализации крупных мероприятий организации. Базируется на анализе персонала, как независимого ресурса организации, что актуализует увеличение его качества деятельности, снижения текучести кадров. Недостатки подхода: абсолютное уравнивание личности определенного сотрудника
Групповой подход	Основан на анализе персонала в рамках локальных групп, существующих в организации. Происходит локализация персонала по разным формальным и неформальным признакам (отдел, структурное подразделение). Главный аспект данного подхода – дает возможность увеличить мобильность и адаптивность методологии управления персоналом
Индивидуальный подход	Основан на анализе персонала организации в рамках выделения конкретных единиц. В этом случае под персоналом организации подразумевается определенный работник, деятельность которого ориентирована на осуществление организационных целей и задач. При этом работник рассматривается как определенный объект воздействия, и, таким образом, методы управления ориентированы на конкретного человека

В функционал кадровой службы организации входит не только разработка процедур адаптации персонала, но и формирование системы ее оценки. Оценка эффективности системы адаптации персонала может производиться в отношении системы адаптации в целом; конкретного адаптационного инструмента или мероприятия; процесса адаптации конкретного сотрудника.

Во многих организациях оценка эффективности системы адаптации персонала включает в себя определенные направления, которые выражаются в показателях объективности развития самой организации:

- определение показателей относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально-ориентированных сотрудников;

- показатели степени удовлетворенности сотрудников работой в организации (эффект может проявиться в уменьшении потерь от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива, а также в повышении производительности труда);

- определение структурной, количественной и качественной укомплектованности кадрового состава.

Многие авторы распределяют показатели оценки эффективности системы адаптации персонала по таким подгруппам:

- подсистема общего и линейного управления персоналом (уровень централизации управления персоналом);

- подсистема отбора, найма и обучение персонала (процент внутреннего заполнения вакансий);

- подсистема стимулирования труда (средний уровень заработной платы, коэффициент текучести кадров, отклонение среднесписочной численности персонала от плановой, отклонение фонда оплаты труда и бюджета);

- подсистема обучения и повышения квалификации персонала (процент сотрудников, прошедших обучение и повышение квалификации, средняя величина затрат на развитие одного работника);

- подсистема карьерного роста персонала (средний возраст и стаж работы сотрудников в организации) [1, 2].

В общем виде выделяют следующие научные подходы к оценке эффективности адаптации:

- 1) оценка через удовлетворенность. В качестве критериев адаптированности сотрудника используют два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организацией сотрудником». При помощи специальной анкеты можно получить данные относительно различных проблем, возникающих в процессе деятельности, характера профессиональных интересов сотрудника, темпов их развития и формирования. По результатам анкетирования определяется «индекс удовлетворенности работой», «индекс интереса к работе» и «индекс удовлетворенности профессией». Интегральный показатель адаптированности является средним значением рассчитанных частных индексов [2].

Главным ограничением данной методики является сложность получения

объективной оценки. Удовлетворенность считается субъективным показателем, поскольку человек в силу различных обстоятельств может давать ответы, которые от него ожидают, а не совпадают с действительностью. Поэтому, в настоящее время во многих организациях «удовлетворенность работой», как показатель эффективности процесса адаптации, определяют в большей степени по величине производительности труда, поскольку она считается достаточно значимым фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника. Традиционно рассматривается степень удовлетворенности сотрудника как мера его адаптированности к организации, при этом считается, что, чем выше степень насыщения потребностей и притязаний сотрудника, тем выше его уровень адаптации к внутренней среде организации;

2) оценка через разработку показателей эффективности. Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, в том случае если он эффективен, эксперты внедрили в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные (определяют эффективность трудовой деятельности, активность роли сотрудников в ее различных областях) и субъективные [1].

Объективные показатели адаптации разделяются согласно принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочей зоны), социально-психологическому (уровень соответствия поведения человека общепризнанным нормам и правилам организации), психофизиологическому (стресс, степень утомляемости, уровень перегрузок).

Субъективные показатели, как и объективные, делятся по принадлежности к одному из указанных выше аспектов адаптации. Кроме того, на их основе можно провести оценку личного отношения сотрудников к профессии и квалификации, взаимоотношениям с коллегами и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), а также, принятию норм и условий труда, пониманию места индивидуальных задач в решении общих задач организации.

3) интегральный анализ эффективности адаптационных программ. При использовании данного подхода основной упор делается на исследование и разработку разных критериев эффективности (субъективных и объективных), а также проведение анализа воздействия адаптационных мероприятий на внутриорганизационные процессы. Поэтому интегральный анализ предоставляет возможность понять взаимосвязь между результатами адаптации персонала и деятельностью организации в полной мере посредством формирования лояльности и понимания стратегических целей [2].

Недостаток внимания к необходимости оценки адаптационных программ в целом с использованием интегрального анализа, и преобладание первого подхода, основу которого составляет оценка через удовлетворенность, может привести к снижению результативности труда персонала.

**Выводы.** Таким образом, отсутствие адекватной системы оценки адаптации персонала, позволяющей определить экономическую и социальную эффективность адаптационных мероприятий, а также ее воздействие на

общеорганизационную эффективность, способно помешать организации сохранить самый значимый стратегический ресурс – человека. Вместе с тем, с помощью оценки эффективности адаптации персонала и проведения на ее основе адекватных регулирующих мероприятий можно добиться положительных изменений в системе управления персоналом организации.

### *Литература*

1. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова // Краткий курс для бакалавров. – М. : Пр-т, 2018. – 224 с. – Текст : непосредственный.
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации / А. В. Дейнека // Учебник для бакалавров. – 2-е изд., стер. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», – 2020. – 288с.
3. Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика / М. О. Латуха // Справочник кадровика. – 2019. – № 4. – С. 23–29.

УДК 658.513

## **КОМПЛЕКСНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА**

**Зюзгина Татьяна Сергеевна<sup>1</sup>, Руднева Елена Юрьевна<sup>1</sup>,  
Чудесова Наталья Николаевна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

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

«Майкопский Государственный технологический университет»  
г. Майкоп, Российская Федерация

***Аннотация.** В статье изложена сущность, задачи, цели и направления создания и развития эффективного управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга. Определены основные подходы к формированию комплексной стратегии контроллинга. Приведен анализ отличий термина «контроллинг» и «контроль». Представлены основные направления деятельности контроллинга как комплексной стратегии управления человеческими ресурсами. Выделены и обоснованы основные этапы реализации функций контроллинга человеческих ресурсов в организации.*

***Ключевые слова.** Контроллинг, контроль, управление человеческими ресурсами, стратегия.*

# COMPREHENSIVE STRATEGY FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BASED ON CONTROLLING

Zyuzgina Tanya<sup>1</sup>, Rudneva Elena<sup>1</sup>, Chudesova Natalia<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic

<sup>2</sup>Federal State Educational Institution  
Higher Education «Maikop State Technological University»  
Maykop, Russian Federation

**Abstract.** *The article outlines the essence, objectives, goals and directions for the creation and development of effective human resource management of the organization on the basis of controlling. The basic approaches to the formation of a comprehensive strategy of controlling are defined. The difference between the term «controlling» and «controlling» has been analyzed. The basic directions of controlling activity as a complex strategy of human resources management are presented. The basic stages of realization of functions of controlling of human resources in the organization are allocated and proved.*

**Keywords:** *controlling, monitoring, human resource management, strategy.*

**Постановка проблемы.** Переход мировой экономики к рыночным условиям предопределил изменения, происходящие в планировании, учете, контроле производственно-хозяйственной деятельности и всей системы управления организацией. Изменились не только экономические приоритеты, ставившие во главу угла интересы государства, общественное благо, удовлетворение потребностей работников, – иными стали цель предпринимательства, средства ее достижения, экономическая основа общества. Изменились цели производства, методы их достижения, средства обеспечения. Поэтому остро встал вопрос о формировании новой системы планирования, учета и контроля не только производственно-хозяйственной деятельности, но и новых механизмов управления человеческими ресурсами организации. Современный метод стратегического управления человеческими ресурсами организации можно назвать контроллингом.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблемой управления человеческими ресурсами занимались многие зарубежные и отечественные ученые. Эти проблемы раскрываются в научных трудах зарубежных ученых, таких как М. Армстронг, Р. Беннет, Х. Т. Грехем, П. Дизель, П. Друкер, У. Оучи, Т. Питерс, Д. Синк, У. С. Смит и др. Среди отечественных ученых, которые занимались развитием теории управления человеческими ресурсами, можно назвать А. Бородина, М. И. Бухалкова, О. С. Виханского, О. А. Дроздова, В. А. Дятлова, А. П. Егоршина, Т. В. Зайцеву, В. Э. Злотницкого, А. Я. Кибанова, Э. М. Короткова, И. К. Макарову, Ю. П. Панибратова, В. А. Спивака, и др. Исследования в области контроллинга человеческих ресурсов нашли отражение в работах Е. Т. Бадоевой, С. В. Евсеевой, А. Е. Жуковой, О. Н. Кармишиной, Е. А. Козловской,

А. В. Михайловой, Т. Д. Синявец и др. Однако управление человеческими ресурсами в организации происходит по устаревшим схемам, которые уже не оправдывают себя. Требуется комплексный подход к решению проблемы, в частности, на основе контроллинга.

**Цель исследования** – изучить теоретические аспекты комплексной стратегии управления человеческими ресурсами на основе контроллинга.

**Основные результаты исследования.** Контроллинг человеческих ресурсов берет свое начало в американской теории учета человеческих ресурсов 60-х годов XX века, но тогда он еще не применялся на предприятиях; свое развитие он получил в 80-е годы XX века. Значительный вклад в формирование контроллинга внесли разработки немецкой и, особенно, англо-американской школ. Предпосылки формирования и развития контроллинга как системы менеджмента предприятия были predetermined исторически. Общеизвестно, что контроллинг впервые появился в Германии, его прародителем считается Альбрехт Дайле – основатель компании Controller Akademie. Именно необходимость совершенствования управления организацией на основе развития информационного обеспечения процессов разработки и принятия управленческих решений явилась первопричиной возникновения контроллинга [6]. Методология контроллинга человеческих ресурсов основывается на гармоничном сочетании системного, процессного и ситуационного подходов к управлению персоналом современной организации (табл. 1)

Таблица 1 – Основные подходы к формированию модели кадрового контроллинга

Системный подход	Процессный подход	Ситуационный подход
Воздействует на составляющие системы управления человеческими ресурсами с целью изменения структуры для обеспечения оптимальных результатов функционирования всей организации	Рассматривает функции управления: учет, контроль, анализ, регулирование, планирование человеческих ресурсов	Основан на использовании различных методов воздействия на человеческие ресурсы в зависимости от конкретных ситуаций

Исходя из изменений в подходах к контроллингу, можно сделать вывод, что это система управления, возникшая в результате развития современного менеджмента. Она является, в первую очередь, концепцией управления, выполняющей функции планирования, организации, координации, регулирования и контроля; основана на информационно-учетной составляющей, необходимой для принятия управленческих решений и достижения целей организации. При этом контроллинг не выполняет мотивационную функцию. Условия, проблемы, цели, ценности изменились, и, соответственно, «функция контроля, с повышением ее приоритета, превратила менеджмент в разновидность управления, получившего название «контроллинг».

Понятие «контроллинг» произошло от английского «to control» – «контролировать, управлять», которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего «реестр, проверочный список» [5].

Несмотря на то, что понятие «контроллинг» произошло от понятия

«контроль», сущность их различна.

Контроль – важная функция менеджмента. По своему содержанию контроль является управленческой деятельностью, задачами которой служат количественная и качественная оценка и учет результатов работы не только всей организации, но и ее отдельных структурных единиц. Главные инструменты выполнения этой деятельности – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным корректируются ранее принятые решения и планы.

Исследования показали, что нет единого подхода к трактовке понятия «контроллинг» и, как следствие, отсутствует согласованное мнение о роли и месте контроллинга в системе управления организацией. Контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.

Представим отличия понятия «контроллинг» от понятия «контроль»:

- контроль, в отличие от контроллинга, не участвует в процессе планирования и принятия управленческих решений;
- контроль, главным образом, выполняет проверочную функцию (проверка точности соблюдения норм, выполнения плановых показателей, др.);
- контроллинг выявляет проблемы и корректирует деятельность организации до того, как возникнет кризисная ситуация;
- контроллинг помогает организации достичь запланированных показателей;
- контроллинг ориентирован на будущее, контроль занимается оценкой прошлого.

С точки зрения комплексной стратегии управления человеческими ресурсами в экономических источниках зарубежных и отечественных авторов встречается множество трактовок понятия «контроллинга человеческих ресурсов».

Контроллинг персонала организации – система сбора, обработки, анализа кадровой информации, позволяющая создать информационное пространство участников процесса контроллинга, выявлять причины неэффективного использования человеческих ресурсов, осуществлять поиск внутренних резервов повышения эффективности управления, принимать обоснованные управленческие решения по управлению человеческими ресурсами [4].

Основная цель контроллинга человеческих ресурсов состоит в создании механизма координации и оптимизации деятельности в рамках системы управления человеческими ресурсами в изменяющихся условиях среды, направленного на развитие управления человеческими ресурсами для достижения целей организации, повышения ее экономической и социальной эффективности. Эта цель направлена на достижение определенного результата в стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также на создание системы своевременного обеспечения менеджмента полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить адаптационные функции организации в условиях возрастающей динамики

изменений внешних и внутренних условий [3].

Одним из важнейших направлений деятельности стратегии контроллинга в области управления человеческими ресурсами по формированию информационной системы является сравнение нормативных показателей с фактическими и определение того, насколько кадровая составляющая способствует реализации миссии и достижению стратегических целей организации. Отклонения служат индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах в работе с персоналом, помогают вовремя скорректировать, а главное – спрогнозировать несоответствия, организовать мероприятия по совершенствованию стратегии управления человеческими ресурсами [5].

Направления деятельности контроллинга как комплексной стратегии управления человеческими ресурсами в организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Направления деятельности контроллинга как комплексной стратегии управления человеческими ресурсами в организации

Направления деятельности контроллинга в области управления человеческими ресурсами говорят о том, что он осуществляет свои функции и решает задачи как в оперативном плане, так и в стратегическом.

Отличительной чертой контроллинга человеческих ресурсов является его ориентированность на будущий успех организации, что позволяет говорить о его принадлежности к стратегическому управлению. Кадровая составляющая является одной из наиболее сложных для прогнозирования, а экономические

исследования в данной сфере ориентированы на успех организации в долгосрочной перспективе.

Одной из важных задач контроллинга человеческих ресурсов как комплексной стратегии можно считать согласование и контроль выполнения планов обеспечения потребностей организации в рабочей силе соответствующей квалификации и численности.

Для оказания поддержки принятия решений по стратегическому управлению человеческими ресурсами должна формироваться соответствующая информационная система [4]. Контроллинг человеческих ресурсов ориентирован на предоставление информационной поддержки менеджменту организации в этой области. Являясь инструментом поддержки принятия кадровых решений, контроллинг человеческих ресурсов способствует достижению поставленных стратегических целей и тактических задач.

Стратегический контроллинг человеческих ресурсов должен увязывать перспективы в области человеческих ресурсов со стратегией управления организацией.

Оперативный контроллинг человеческих ресурсов ориентируется на цели стратегического планирования человеческих ресурсов и реализует требуемые мероприятия. Здесь на первом плане стоит задача экономической эффективности человеческих ресурсов [2].

Направления планирования в оперативном контроллинге человеческих ресурсов следующие: планирование состава, структуры и численности человеческих ресурсов исходя из потребности в кадрах на текущую перспективу; планирование приема, расстановки, адаптации человеческих ресурсов; планирование кадровых перемещений, высвобождение человеческих ресурсов и выдвижение кандидатов в резерв; планирование использования человеческих ресурсов; планирование развития, переподготовки и повышения квалификации человеческих ресурсов; планирование затрат на человеческие ресурсы [1, 7, 8].

Формирование системы контроллинга человеческих ресурсов предполагает создание в организации такой комплексной саморегулируемой системы, которая на основе общих рекомендаций может быть адаптирована к любым условиям функционирования с учетом специфики персональной сферы направленности.

Для осуществления контроллинга как функции управления в организации должны быть созданы структурные единицы, которые бы централизованно осуществляли разработку планов и контроль за их реализацией. К таким структурным единицам относятся отдел контроллинга и частные контроллеры. Служба контроллинга не решает, что планировать, а лишь дает рекомендации о том, как и когда планировать, и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий [5]. Наибольшей эффективностью служба контроллинга человеческих ресурсов может обладать, если будет являться штатной структурой, находящейся непосредственно в подчинении у руководителя.

Эффективная организация контроллинга как комплексной стратегии управления человеческими ресурсами, а также решение текущих и

перспективных задач возможно при прохождении нескольких этапов.

I этап – информационно-аналитический. Направлен на сбор, обработку и анализ следующей информации о человеческих ресурсах (показателей): производительность труда, затраты на человеческие ресурсы, уровень квалификации, уровень потребности в человеческих ресурсах и т. д. Информационно-аналитический этап включает разработку предложений по улучшению качества управления человеческими ресурсами. В заключение – составление отчета с результатами анализа, представление отчета руководителю организации.

II этап – контрольно-распорядительный. Направлен главным образом на выполнение принятого управленческого решения в области повышения эффективности управления человеческими ресурсами; изменение тактики работы с человеческими ресурсами; внедрение новых методов работы; контроль промежуточных результатов работы.

**Выводы.** Таким образом, контроллинг является новым направлением в стратегии управления человеческими ресурсами организации. Контроллинг человеческих ресурсов направлен на достижение запланированных показателей – стратегических целей через реализацию оперативных действий. Использование контроллинга человеческих ресурсов позволит организациям избежать кризисных ситуаций, кадровых рисков, повысить прозрачность кадровой политики, принимать оптимальные управленческие решения в сжатые сроки, улучшить внутриорганизационные коммуникации, создать систему комплексного контроля затрат на человеческие ресурсы, повысить эффективность и производительность труда.

### *Литература*

1. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. – СПб. : Питер, 2020. – 320 с. – Текст : непосредственный.
2. Боков, С. И. Виды контроллинга, их особенности и задачи / С. И. Боков // Экономика и социум. – 2018. – №1. – С. 203–214. – Текст : непосредственный.
3. Ермакова, М. Л. Контроллинг персонала в системе менеджмента организации // М. Л. Ермакова // Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития: сборник научных трудов SWorld по материалам международной научно-практической конференции. – 2011. – С. 125–129. – Текст : непосредственный.
4. Иванова, М. А. Контроллинг персонала как основа стратегического развития компании / М. А. Иванова // Аграрный вестник Урала. – 2021. – № 8. – С. 71–73. – Текст : непосредственный.
5. Михайлова, А. В. Кадровый контроллинг: место и роль в системе управления персоналом / А. В. Михайлова // Справочник по управлению персоналом. – 2019. – №8. – С. 234–230. – Текст : непосредственный.
6. Родина, Е. Е. Система управления – контроллинг: эволюция научных взглядов / Е. Е. Родина // Журнал «Вестник МГОУ». – 2019. – № 1. – С.103–111. – Текст : непосредственный.
7. Фалько, Д. С. Контроллинг персонала / Д. С. Фалько // Российское предпринимательство. – 2001. – № 9 (21). – С. 103–106. – Текст :

непосредственный.

8. Попова, Е. С. Развитие инновационных технологий управления персоналом в современных условиях / Е. С. Попова, О. Л. Дариенко, М. П. Глызина // Проблемы и тенденции развития экономики и менеджмента : сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. К. А. Бармуты ; Донской гос. техн. ун-т. – Ростов-на-Дону : ДГТУ, 2020. – 270 с. – С. 157–162. – Текст : непосредственный.

УДК 658.15

## **АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ БАНКА ПАО «ВТБ»**

**Шагоян Элла Хнканосовна, Савицкая Инна Михайловна**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Майкопский государственный технологический  
университет» г. Майкоп, Республика Адыгея

***Аннотация.** Мотивированные сотрудники являются ключом к успешному бизнесу и к тому, чтобы организация продвигалась вперед в реализации своей стратегии и укреплении своих общих позиций на рынке. Только хорошо продуманная модель мотивации может мотивировать как команды, так и отдельных людей эффективно работать и достигать корпоративных целей. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.*

*Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.*

***Ключевые слова:** мотив, стимулирование труда, управление персоналом, методы мотивации, материальное и моральное стимулирование.*

## **ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF THE ACTIVITY MOTIVATION SYSTEM ON THE EXAMPLE OF VTB PJSC BANK**

**Shagoyan Ella, Savitskaya Inna**

Federal State Budgetary Educational Institution of  
Higher Education «Maykop State Technological University»,  
Maykop, Republic of Adygea

***Abstract.** Motivated employees are the key to a successful business and for the organization to move forward in implementing its strategy and strengthening its overall market position. Only a well-thought-out motivation model can motivate both teams and individuals to work effectively and achieve corporate goals. Motivation is the process of encouraging yourself and others to work to achieve personal goals or goals of the organization.*

*Effective management is impossible without understanding the motives and needs of a person and the proper use of incentives to work.*

***Keywords:** motive, labor stimulation, personnel management, motivation methods, material and moral stimulation.*

**Постановка проблемы.** Сейчас самый важный ресурс для компании – это, конечно же, ее сотрудники. Однако не все менеджеры способны управлять ими должным образом. Успех компании зависит от эффективности ее сотрудников. И сотрудники должны быть непосредственно заинтересованы. Таким образом, аспект мотивации становится все более важным в современном управлении человеческими ресурсами.

Мотивация и трудовые стимулы могут помочь мотивировать сотрудников к серьезной работе, повысить мотивацию сотрудников и тем самым подтолкнуть их к достижению целей компании.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретическую основу исследования составили современные положения: теории управления, теории управления трудовыми ресурсами, теории управления мотивацией. Терминологическая база исследования основывается на необходимой адаптации существующих понятий и определений, которые опубликованы в широко известных научных источниках.

**Цель исследования** – анализ существующей системы мотивации персонала ПАО «Банк ВТБ» и разработка предложений по ее совершенствованию.

**Основные результаты исследования.** Система вознаграждения персонала Банка ВТБ ориентирована в первую очередь на методы материального поощрения. У Компании есть политика, направленная на обеспечение стабильности системы вознаграждения. То есть это гарантирует своевременную выплату минимальной заработной платы и ее полного размера, что, по крайней мере, гарантировано законом. Заработная плата выплачивается после 15 числа каждого месяца. Заработная плата менеджеров, техников, специалистов и клерков определяется генеральным директором в соответствии со статусом и квалификацией сотрудников.

Компенсация работникам основана на почасовой системе оплаты труда, основанной на фиксированной заработной плате, пропорциональной рабочему времени [1].

Премии выплачиваются ежемесячно для поощрения сотрудников за качественное и своевременное выполнение своих обязанностей. Бонусная система включает в себя следующие виды бонусов, поощрений и вознаграждений:

- бонусы выплачиваются в момент достижения плана и в момент достижения превышения;
- мы предоставляем бонус в размере 1 раза только за выполнение особо важных задач;
- бонусы за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности;
- кроме того, бонусы выплачиваются в особые юбилейные дни;
- мы предлагаем бонус в размере 1 раза в зависимости от стажа работы;
- компенсация в зависимости от выслуги лет;
- вознаграждение определяется на основе результатов работы за год.

Чтобы поддерживать качество наших сотрудников, мы проводим оценку персонала один раз в год. По результатам оценки формулируется организационный план профессионального развития, после чего производятся кадровые изменения. Также, поскольку правовая система Российской Федерации

меняется каждый год, мы проводим перевоспитание персонала с учетом всего, что влияет на экономику страны [2].

Таким образом, анализируя условия заработной платы и бонусов, можно видеть, что размер бонусов сотрудникам зависит от результатов деятельности компании. Поэтому мы провели анкетный опрос сотрудников компании, чтобы выяснить, какие факторы заставляют сотрудников чувствовать себя наиболее мотивированными к работе. В этом опросе было отобрано 230 человек, из которых 154 были младшими сотрудниками и 76 – старшими. Из 7 предложенных элементов мы попросили их выбрать 3 в порядке важности на тот момент. Данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, мотивирующие к трудовой деятельности

№	Наименование мотива	Количество чел.		%	
		Сотрудники нижнего звена	Сотрудники высшего звена	Сотрудники нижнего звена	Сотрудники высшего звена
1	Материальная мотивация сотрудников	148	64	96,1	84,21
2	Условия труда	142	59	92,21	77,63
3	Хорошая атмосфера в коллективе	127	57	82,47	75
4	Возможность карьерного роста	83	70	53,9	92,11
5	Уважение со стороны руководства	83	47	53,9	61,84
6	Стабильность предприятия	58	35	37,66	46,05
7	Гибкий рабочий график	39	28	25,32	36,84
Итого респондентов:		154	76	100	100

Исследование показало, что разные уровни управления также имеют разные мотивационные факторы. Поэтому для старших сотрудников это будут возможности карьерного роста, материальная мотивация, хорошие условия труда, позитивная атмосфера в коллективе, для рядовых сотрудников сначала материальная мотивация, затем нормальные условия труда и социально-психологический климат. Следовательно, разные уровни управления требуют разного мотивационного подхода.

Анализ системы мотивации сотрудников ПАО «Банк ВТБ» показал, что в настоящее время компания пытается максимально оптимизировать потенциал своих сотрудников, активно внедряя систему мотивации [3].

Банки всегда принимают меры, чтобы предотвратить утечку сотрудников из компании. Можно назвать, к примеру, такие:

1) усовершенствования адаптивной системы облегчают новым сотрудникам адаптацию к работе и командам и снижают вероятность ухода сотрудников через 1 год;

2) рабочее время стандартное с 9:00 до 18:00, перерыв на обед с 13:00 до 14:00 и технический перерыв в течение дня;

3) денежное поощрение – бонусы выплачиваются перед праздниками,

премии по итогам года, важные проекты и т. д., в зависимости от выполнения работы;

4) нематериальные поощрения – такие, как фотопремия для выдающихся сотрудников и почетная грамота за выдающиеся результаты работы в течение месяца;

5) рассмотрение проблем сотрудников – своевременная поддержка (физическая и нефизическая), ранний выезд 1 раз в неделю (встреча и отвоз детей в детский сад) и т. д.;

6) меры по сплочению команды – лучше узнавайте друг друга и быстрее сотрудничайте, когда люди узнают друг друга на равных условиях, например, на корпоративных вечеринках и тематических встречах, связанных с государственными праздниками;

7) у каждого есть возможности для карьерного роста – не только у тех, кто близок к вершине, но и у любого сотрудника есть потенциал для продвижения по службе;

8) улучшение условий труда – возможность получить новейшее оборудование, лицензионные программы, техническую поддержку, своевременное обеспечение канцелярскими принадлежностями.

Однако есть наблюдения о сотрудниках, которые допускают прогулы. Чтобы избежать подобной ситуации, Банку ВТБ необходимо принять различные меры по предотвращению прогулов сотрудников и несанкционированных опозданий. Например, внутри компании будет внедрена карточная система для учета времени прихода и ухода [6].

Как упоминалось ранее, реакция на стимул является результатом осведомленности человека и сравнительной оценки ценности предлагаемых преимуществ и других выгод и затрат, поэтому каждый сотрудник в нижней и верхней части компании реагирует по-разному. Поэтому современные менеджеры разрабатывают стимулы в различных формах и механизмах.

Предлагаем несколько рекомендаций, которые могут быть реализованы для максимальной удовлетворенности сотрудников ПАО «Банк ВТБ»:

1) распределение прибыли – осуществляется распределение прибыли, из которой формируется стимулирующий фонд. Она распределяется между подразделениями (управленческим персоналом), которые могут оказать существенное влияние на прибыль;

2) долевое участие – покупка собственных акций по льготным ценам, получение акций бесплатно и дивиденды;

3) стимулы к свободному времени – регулирование рабочего времени: предоставление сотрудникам возможности заниматься активной и творческой работой с добавлением отпусков, предпраздничных дней; гибкая организация рабочего графика; сокращение рабочего времени за счет высокой производительности труда;

4) оплата транспортных расходов или услуг на личном автомобиле – выделить средства на оплату транспортных расходов сотрудникам, которые продают услуги клиентам в пути;

5) сберегательный фонд – создать сберегательный фонд для сотрудников

компании, размер которого не опускается ниже ставки, установленной Банком ВТБ. Существование системы личных сбережений.

б) организация питания – выделение средств на организацию питания в компании, выплата продовольственных субсидий;

7) система стипендий – распределение образовательных средств (вместо стоимости образования);

8) жилищная программа – выделение средств на ипотечный кредит за счет строительства собственного дома или более низкой процентной ставки.

9) страхование жизни – страхует жизнь сотрудника за счет компании, и семья сотрудника также застрахована с номинальным вычетом. В случае несчастного случая выплачивается сумма, эквивалентная годовому доходу, а в случае несчастного случая со смертельным исходом сумма удваивается. Компания, с которой связан Банк ВТБ, также не исключает возможности снижения процентных ставок и их страхования.

10) медицинское страхование – медицинское страхование сотрудников и членов их семей [4].

Благодаря такой схеме стимулирования Банк ВТБ может не только привлечь больше сотрудников, но и сохранить и удовлетворить существующих сотрудников, например, укомплектовать штат при необходимости и покрыть расходы вышедших на пенсию сотрудников.

В компании мотивация персонала играет большую роль. Работодатели имеют право создавать условия труда, которые заставляют их сотрудников хотеть работать в полную силу. Суть в том, чтобы разработать и внедрить методы стимулирования на основе меритократии [5].

Таким образом, система стимулирования позволяет выстроить оптимальную модель управления персоналом для Банка ВТБ, улучшить ключевые финансовые показатели компании и увеличить ее долю на рынке.

**Выводы.** На данный момент система стимулирования компании не требует рекомендаций по улучшению, но если ее стабильность нарушена, следует начать с существующих систем компенсаций и бонусов, льгот и социального обеспечения как наиболее затратных областей расходов компании.

Как и в других организациях ПАО «Банк ВТБ», HR-технологии должны использоваться только на нормативной основе, в которой все действия сотрудников отдела кадров и руководителей компании строго регламентированы, поскольку только те, кто обладает необходимой квалификацией, имеют право разрабатывать и использовать HR-технологии в своей деятельности. Во время оценки не должно быть ущемлено личное достоинство сотрудника, не должны нарушаться права человека и не должна разглашаться информация, не относящаяся к обязанностям данного лица. Также необходимо подробно объяснить всем сотрудникам, как это сделать, чтобы не осталось вопросов [7].

Еще одним важным моментом является то, что все результаты, полученные в результате оценки, четко изложены во внутренних правилах. Это повышает доверие сотрудников компании и снижает вероятность проникновения субъективизма в методы управления персоналом.

### *Литература*

1. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. – 352 с. – Текст : непосредственный.
2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. – Текст : непосредственный.
3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с. – Текст : непосредственный.
4. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с. – Текст : непосредственный.
5. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – Текст : непосредственный.
6. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с. – Текст : непосредственный.
7. Ловчева, М. В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М. В. Ловчева, Е. Н. Галкина, Е. В. Гурова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с. – Текст : непосредственный.

УДК 331.108:109.12

### **КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

**Дариенко Оксана Леонидовна, Простокишина Валерия Игоревна**

Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию сущности понятия кадровый потенциал в контексте развития менеджмента организации. Рассмотрены основные понятия, связанные с категорией кадрового потенциала. Представлены составляющие кадрового потенциала.*

***Ключевые слова:** кадровый потенциал, организация, поход, составляющие кадрового потенциала, глобализация*

## HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE ORGANIZATION: THEORETICAL ASPECT

**Darienko Oksana, Prostokishina Valeria**

Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article is devoted to the study of the essence of the concept of personnel potential in the context of the development of the organization's management. The basic concepts related to the category of personnel potential are considered. The components of human potential are presented*

***Keywords:** human potential, organization, campaign, components of human potential, globalization.*

**Постановка проблемы.** Развитие организаций любой организационно-правовой формы в условиях кризиса зависит не столько уровня материально-технического обеспечения, сколько от компетентности и профессионализма руководителей, их способности принимать ситуационные решения в условиях ограниченного количества информации, ресурсов и времени, работать в напряженных условиях, учитывать возможности факторов внешней среды, сильные стороны организации и стратегические цели.

В условиях становления и развития постиндустриального общества в экономических исследованиях особое внимание стало уделяться исследованию «интеллектуального», «человеческого», а иногда его еще называют, «социального» капитала. Ученые отмечают, что в условиях развития современного общества меняются место и роль человека в общественно-воспроизводственном процессе, что предопределяет концентрацию исследований именно на указанной проблематике. В условиях распространения процессов глобализации возрастают требования к сущности «кадрового потенциала» и его роли в процессе формирования устойчивого развития национальной экономики. Поэтому возникает необходимость исследования понятия «кадровый потенциал» в контексте современных процессов, происходящих в обществе и влияющих на процесс управления современными социально-экономическими системами.

**Анализ исследований и публикаций.** Исследованию роли, значения и проблемам кадрового потенциала организаций посвящен ряд научных работ отечественных и зарубежных ученых и исследователей: О. С. Федониной, А. Я. Кибанова, Н. П. Беяцкого, Л. Б. Балабановой, А. П. Градова, Т. М. Касич-Пилипенко, И. С. Шумакова и другие. Несмотря на значительное количество научных трудов в настоящее время не существует единого толкования понятия «кадровый потенциал» и его составляющих, поскольку его развитие зависит не только от объективных факторов, но и ряда субъективных (личностных, культурных и т. д.).

**Цель исследования** – исследования теоретических аспектов формирования кадрового потенциала организаций в современных условиях

развития.

**Основные результаты исследования.** Управление кадровым потенциалом представляет собой важнейшую функцию любой организации, поскольку именно эффективный кадровый менеджмент позволяет обеспечить достижение конкурентных преимуществ, высоких темпов роста производительности труда и максимальной трудовой отдачи персонала. В современных условиях кадровый потенциал рассматривается как совокупность возможностей и способностей работников, необходимых для осуществления действий, обеспечивающих стратегическое преимущество среди конкурентов [1].

Термин «кадровый потенциал» получил широкое распространение в период перехода от экстенсивного к интенсивному способу развития производства. Это была своеобразная реакция науки на необходимость практики обеспечить качественное совершенствование формирования и использования соответствующих возможностей работника как совокупного объекта производства и управления [2].

По результатам анализа публикаций, в которых ученые предлагали свое видение сущности понятия «кадровый потенциал», сделан вывод о наличии разногласий в его трактовке. Поэтому с целью уточнения и четкого определения того, что именно целесообразно понимать под кадровым потенциалом, осуществлена систематизация имеющихся в настоящее время теоретических подходов к трактованию понятия «кадровый потенциал», с выделением отличительных признаков каждой из дефиниций (табл. 1).

Результаты анализа показали, что на сегодняшний день можно говорить о наличии пяти подходов к определению сущности понятия «кадровый потенциал».

Таблица 1 – Систематизация определений понятия «кадровый потенциал» в публикациях ученых (составлено авторами на основе [1–4])

Автор	Кадровый потенциал – это:
1	2
Ресурсный подход	
Р. Болдырева, Ф. Мосин	общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия
В. Батова, В. Рассадин	комплекс физических и духовных качеств человека, которые определяют его трудовые ресурсы, то есть способность достигать определенных результатов в определенных условиях и улучшать свои навыки в профессиональном направлении
Н. Гебер	один из важнейших ресурсных элементов потенциала предприятия, эффективное формирование и использование которого позволяет достичь основных стратегических целей
Системный подход	
А. Калинин	составляющая трудового потенциала, характеризующаяся созданием материальных и нематериальных свойств работников, их нераскрытыми и явными качествами, способностями и возможностями, которые в процессе целесообразного взаимодействия с другими факторами производства и во время принятия оптимальных управленческих решений обеспечивают достижение краткосрочных и долгосрочных целей предприятия, способствуя формированию его конкурентных преимуществ

Продолжение таблицы 1.

1	2
В. Москаленко	обобщенная характеристика системы формирования, распределения и использования кадров, в которую включаются, как занятые в общественном производстве, так и незанятые, но способные трудиться в зависимости от своих возможностей
Факторный подход	
Ю. Юхновская, А. Рыженко	возможности и способности работника, использование которых тесно связано с общей стратегией и тактикой развития всей организации
Т. Белорус	возможности работников, качества их профессионально-квалификационной подготовки, трудовые, личностные, психологические и физиологические качества, а также наиболее важные творческие способности
И. Цветкова, А. Сиволап	умения и навыки работников предприятия, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, с целью получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта
Атрибутивно-синтезирующий или интеграционный подход	
Г. Пазеева	интегрированные трудовые возможности предприятия, имеющиеся в наличии и предусмотренные в будущем, и которые характеризуются наличием квалифицированного персонала предприятия, его образовательным и профессионально-квалификационным уровнем, другими качественными характеристиками
В. Белик	совокупность внутренних возможностей и средств реализации этих возможностей у отдельных работников
И. Плетникова	совокупность способностей производственного персонала предприятия обеспечить производство потребительских стоимостей, которые соответствуют потребностям рынка в конкретных экономических и научно-технических условиях производства, а также полная реализация своего индивидуального потенциала для достижения поставленных целей при производстве товаров и услуг
Индикативно-результативный подход	
Н. Кузьмина	совокупная величина, отражающая фактически реализованные и возможные к использованию потенции сотрудников в организации
Л. Балабанова	предельная величина возможного участия работников предприятия в его деятельности с учетом их компетентности, психофизических особенностей, интересов, мотиваций
В. Довбенко, В. Мельник	временные свободные или резервные трудовые места, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения

Согласно ресурсному подходу кадровый потенциал рассматривается как ресурс труда человека или как характеристики этого ресурса или показатели. Сторонники системного подхода отражают кадровый потенциал как определенную систему действий в составе трудового потенциала или как социально-экономическое явление, которое представляет собой отражение системы отношений, зависящей от рабочей силы. Согласно факторному подходу кадровый потенциал определяется рядом факторов в виде возможностей, способностей, умений, навыков работников организации, а в отдельных случаях и мотивационным потенциалом и трудовыми возможностями в целом (С. Иваницкая, Н. Анисова, А. Петрова). Атрибутивно-синтезирующий или интеграционный подход к определению сущности понятия «кадровый потенциал» предусматривает формирование массива показателей, всесторонне характеризующих кадровый потенциал или его отдельные составляющие с их последующим сведением в единый интегральный показатель. В свою очередь, индикативно-результативный подход базируется на применении одного или

нескольких индикативных по своей сути показателей, отражающих кадровый потенциал как некую величину.

Наряду с этим, на основе результатов анализа представленных подходов, сделан вывод о том, что некоторые из них являются спорными по своему смысловому наполнению. Так, например, неоднозначное отношение вызывает позиция В. Гриневой, Г. Писаревской и Л. Балабановой, которые ассоциируют кадровый потенциал только с возможным участием работников в деятельности организации, игнорируя уже имеющееся их участие, во время которого также проявляется кадровый потенциал.

Также стоит обратить внимание, что некоторые ученые отождествляют понятия «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал» (Н. Гебер). Такая точка зрения не вполне корректна, поскольку нельзя ставить знак равенства между самими кадрами и трудовыми ресурсами организации, а, следовательно, между их потенциалами.

Ввиду наличия разногласий в трактовках сущности кадрового потенциала отсутствует и единство научных мнений по определению его составляющих (табл. 2).

Таблица 2 – Составляющие кадрового потенциала в соответствии с подходами различных ученых (составлено авторами на основе [1–4])

Наименование составляющей	Автор										
	В. Гринева	Л. Балабанова	У. Галицкая	Т. Белорус	Г. Писаревская	К. Забавина	И. Сурикова	В. Федорова, Т. Карленко	Л. Гармидер	О. Дидченко, А. Довганок	С. Мироседи, В. Щедрина
Адаптационная											
Гуманистическая											
Инновационная											
Интеллектуальная											
Квалификационная											
Коммуникативная											
Креативная											
Культурная											
Лидерская											
Личностная											
Моральная											
Мотивационная											
Организационная											
Образовательная											
Потенциал развития											
Профессиональная											
Психологическая											
Социальная											
Структурная											
Творческая											
Технико-технологическая											
Трудовая											
Физиологическая											

Установлено, что подавляющее большинство ученых придерживается мнения, что обязательными составляющими кадрового потенциала являются

профессиональные и физиологические качества; другие ученые к этим двум составляющим добавляют психологические, квалификационные, социальные, образовательные, интеллектуальные, культурные, нравственные и организационные, гуманистические, мотивационные, коммуникативные, личностные, структурные и творческие, адаптационные, инновационные, креативные, лидерские, технико-технологические, трудовые качества и характеристики, а также составляющую потенциала развития.

Детальное рассмотрение составляющих кадрового потенциала показало, что некоторые из них пересекаются по своему смысловому наполнению, но имеют различные названия; другие – имеют названия, в полной мере отражающие их содержательное наполнение.

Опираясь на все вышеизложенное, а также используя компетентностный подход, под кадровым потенциалом целесообразно понимать совокупность квалифицированных штатных работников, профессиональная подготовка и трудовой опыт которых позволяют выполнять возложенные на них в рамках деятельности организации функции, и их компетентностей.

В рамках кадрового потенциала выделяют следующие пять групп компетенций:

- личностные, связанные с наличием у работника таких качеств, как ответственность, организованность, целеустремленность, способность и готовность к саморазвитию и т. д.;

- профессиональные, определяемые способностью успешно действовать на основе практического трудового опыта, умений и знаний при решении поставленных профессиональных задач;

- инструментальные, включающие когнитивные способности (то есть психические процессы в человеческом организме, направленные на прием и обработку информации, а также на решение задач и генерирование новых идей), лингвистические и технологические умения и навыки (например, умение организовать деятельность, коммуникативные навыки и т. д.);

- межличностные, которые предусматривают, что у работника есть такие индивидуальные характерные черты, как умение выражать чувства и формировать отношения, критическое осмысление и способность к самокритике, а также социальные навыки, связанные с процессами социального взаимодействия и сотрудничества, умением работать в группе, брать на себя социальные и этические обязательства;

- системные, сочетающие в себе понимание, знания и способности, позволяющие воспринимать соотношение между собой частей целого и оценивать место каждого из компонентов в системе (например, задач каждого подразделения на предприятии как специфической социально-экономической системе), способность планировать изменения с целью совершенствования системы и конструировать новые системы.

**Выводы.** Таким образом, в современных экономических условиях развитие кадрового потенциала необходимо рассматривать в числе приоритетных сфер функционирования организации. Он представляет собой фактор конкурентного преимущества как с точки зрения управления персоналом, так и с позиции стратегического менеджмента. То есть кадровый потенциал организации – это

важнейший стратегический фактор ее успеха. Качественные и количественные характеристики кадрового потенциала определяют возможность реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, совершенствования качества продукции и производительности труда.

### *Литература*

1. Дариенко, О. Л. К вопросу сущности понятия «кадровый потенциал предприятия»: теоретический аспект / О. Л. Дариенко, Е. С. Попова // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IV Международной научной конференции (29–31 октября 2019 г.). – Донецк: ДОННУ, 2019. – С. 215–217. – Текст: непосредственный.

2. Кулмаганбетова, А. С. Кадровый потенциал как составляющая инновационного потенциала экономики / А. С. Кулмаганбетова // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2018. – № 5. – С. 81–89. – Текст: непосредственный.

3. Управление кадровым потенциалом организаций: теория и практика: монография / С. М. Васин и др.. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2019. – 160 с. – Текст: непосредственный.

4. Пурьжова, Л. В. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления / Л. В. Пурьжова, Г. А. Арутюнян // Молодой ученый. – 2016. – № 24 (128). – С. 228–231. – Текст: непосредственный.

УДК 658.15

## **ДИАГНОСТИКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Савелова Алина Андреевна, Кулаков Виктор Алексеевич,**

**Столяров Петр Александрович, Черноус Оксана Ивановна**

Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

*Аннотация.* В статье исследован трудовой потенциал и организация оплаты труда на предприятии электроэнергетики (г. Донецк, ДНР). Для оценки трудового потенциала использовались такие показатели, как коэффициент оборота по найму, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров и коэффициент устойчивости кадров. С помощью метода цепных постановок проведен анализ фонда повременной заработной платы, что позволило выявить недостатки действующей системы оплаты труда на предприятии.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, предприятие, метод цепных постановок, система оплаты труда, повременная заработная плата.

# ASSESSMENT OF LABOR POTENTIAL AND ORGANIZATION OF PAYMENT AT THE ENTERPRISE

**Savelova Alina, Kulakov Viktor, Stolyarov Petr, Chornous Oksana**

Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»  
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Annotation.** The article studies the labor potential and the organization of labor remuneration at the power industry enterprise (Donetsk, DPR). To assess the labor potential, indicators such as the hired turnover rate, the retirement turnover rate, the staff turnover rate and the staff stability ratio were used. With the help of the chain setting method, an analysis of the time wage fund was carried out, which made it possible to identify the shortcomings of the current wage system.*

***Key words:** labor potential, enterprise, chain substitution method, wage system, hourly wage.*

***Постановка проблемы.** Трансформационные изменения в работе предприятий вызывают пересмотр трудовых отношений, поэтому их анализ становится необходимым, поскольку дает возможность дать количественную, качественную и стоимостную оценку трудовых ресурсов. Трудовыми ресурсами считают ту часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли, поэтому анализ обеспеченности предприятия этими ресурсами и эффективности их использования является одним из этапов оценки и принятия решений относительно количественных и качественных характеристик кадрового потенциала предприятия.*

***Анализ исследований и публикаций.** Вопросам оценки трудового потенциала и организации оплаты труда на предприятиях посвящены труды отечественных и зарубежных ученых С. Аникиева, Ю. Бучкова [1], А. Гальчинского, А. Гриненка, А. Захарова [2], Т. Кожана, О. Кемпа [3], Э. Либановой, В. Майера, Ю. Саенко, Н. Ферейры и др. Выше перечисленные исследователи сделали значительный вклад в развитие основных положений сущности организации оплаты труда, ее развития и современного состояния.*

***Цель исследования** – оценить трудовой потенциал и организацию оплаты труда на предприятии электроэнергетики.*

***Основные результаты исследования.** Цель анализа трудового потенциала предприятия заключается в качественной оценке трудовых ресурсов, эффективности их использования и выявлении внутрипроизводственных резервов повышения производительности труда, оправданного снижения материалоемкости продукции и социальной защиты персонала.*

*Оценку трудового потенциала и организации оплаты труда осуществим на примере предприятия электроэнергетики – Республиканское предприятие*

«Государственная магистральная сетевая компания» (РП «ГМСК»). На сегодняшний день это единственная компания, обеспечивающая бесперебойную работу энергетического рынка ДНР. Предприятие создано в соответствии с Указом Главы ДНР от 28.11.2014 г. № 25 «О введении внешнего государственного управления ДНР на предприятиях топливно-энергетической, нефтегазовой и угольной отраслей» и в соответствии с Приказом Министерства топливно-энергетического комплекса ДНР от 22.12.2014 г. № 66 «О создании РП «ГМСК»».

Основными целями работы являются: обеспечение надежной и эффективной работы электрических сетей 110 кВ и выше ДНР, а также электрических сетей других уровней напряжения, которые относятся к межгосударственным сетям; осуществление координации и диспетчеризации работы энергогенерирующих и энергоснабжающих компаний, тем самым, обеспечивая единое оперативно-диспетчерское управление режимом работы электрических станций и электрических сетей; обеспечение предприятий и иных потребителей электрической энергией; реализация социальных и экономических интересов трудового коллектива.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям. Состав работающих постоянно изменяется, поэтому характер движения рабочей силы рассчитывают и анализируют по динамике показателей, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты расчетов показателей движения персонала

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение	
				2020 / 2019 г.	2021 / 2020 г.
Численность работающих, чел.	247	279	287	+32	+8
Среднесписочная численность работающих, чел.	237	273	283	+36	+10
Численность принятых работающих, чел.	30	61	37	+31	-24
Численность уволенных работающих, чел.	27	29	33	+2	+4
Численность уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	27	29	33	+2	+4
Численность работающих в течение года, чел.	222	228	206	+6	-22
Коэффициент оборота по найму	0,127	0,223	0,132	+0,096	-0,091
Коэффициент оборота по выбытию	0,114	0,106	0,118	-0,008	+0,012
Коэффициент текучести кадров	0,114	0,106	0,118	-0,008	+0,012
Коэффициент устойчивости кадров	0,937	0,835	0,733	-0,102	-0,101

Численность работающих в целом по предприятию увеличилась в 2021 г. по сравнению с 2019 г. на 46 чел., в основном за счет категории специалистов (рис. 1).

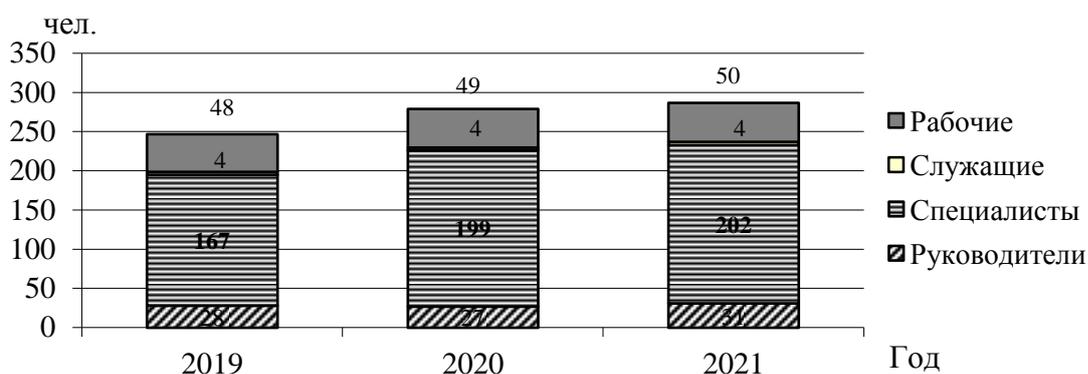


Рисунок 1 – Структура численности работающих на РП «ГМСК»

Численность руководителей, служащих и ремонтных рабочих остается стабильной. Коэффициент оборота по найму, соответственно, увеличился с 0,127 – в 2019 г. до 0,223 – в 2020 г., а в 2021 г. уменьшился до 0,132. Коэффициенты оборота по выбытию и текучести уменьшились в 2020 г. до 0,106, а в 2021 г. увеличились до 0,118. Этому способствовал рост объемов работ и незначительное повышение заработной платы, условия труда по прежнему остались опасными.

Вопросы организации оплаты труда на РП «ГМСК» регулируются «Закон об оплате труда» ДНР [4]. Анализ использования фонда заработной платы на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе анализа необходимо отследить направления использования фонда заработной платы, выявить возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции. Исходные данные для анализа использования фонда заработной платы приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ использования фонда заработной платы

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Относительное отклонение 2021/2020 г., %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Фонд заработной платы:	10193,15	100	16535,11	100	18869,21	100	-
основная	2833,6	27,8	4014,72	24,28	4836,14	25,63	+1,35
дополнительная	7243,1	71,06	12267,39	74,19	13678,3	72,49	-1,7
другие поощрительные и компенсационные выплаты	116,2	1,14	252,9	1,53	354,74	1,88	+0,36
2. Фонд заработной платы	10193,15	100	16535,11	100	18869,21	100	-
2.1 Промышленно-производственный персонал	9533,49	94,34	15184	92,37	18021,9	95,51	+3,14
руководители	1352,6	13,27	1792,3	10,84	2192,6	11,62	+0,78

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
специалисты	8069,79	79,17	13216,4	79,93	15446,3	81,86	+1,93
служащие	111,1	1,9	175,3	1,6	383,04	2,03	+0,43
2.2 Персонала непромышленной группы	659,66	5,66	1261,6	7,63	847,27	4,49	-3,14

Фонд заработной платы (ФЗП) в 2020 г. увеличился по сравнению с 2019 г. на 6342 тыс. руб. (62,2 %), а в 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличение составило 2334 тыс. руб. (14,1 %). Такой рост был обусловлен одновременным повышением основной и дополнительной заработной платы, а также ростом других поощрительных и компенсационных выплат. Поощрительные и компенсационные выплаты в 2021 г. возросли за счет премии к профессиональному празднику – День энергетика. Анализируя фонд заработной платы по категориям персонала видно, что заработная плата производственно-промышленного персонала увеличилась в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 2837 тыс. руб. (18,6 %), а заработная плата персонала непромышленной группы уменьшилась на 414 тыс. руб. (32,8 %).

На предприятии применяется повременно-премиальная форма оплаты труда. Факторная модель анализа фонда заработной платы ремонтных рабочих с повременной формой оплаты труда приведена на рисунке 2. Для детерминированного факторного анализа фонда почасовой заработной платы может быть использована модель Г.В. Савицкой [5]:

$$\text{ФЗП} = \text{КР} \cdot \text{Д} \cdot \text{Т} \cdot \text{ГЗП}, \text{ руб.} \quad (1)$$

Исходные данные для анализа заработной платы приведены в табл. 3. Дальнейший анализ заключается в расчете влияния факторов на изменение среднегодовой заработной платы одного работника.

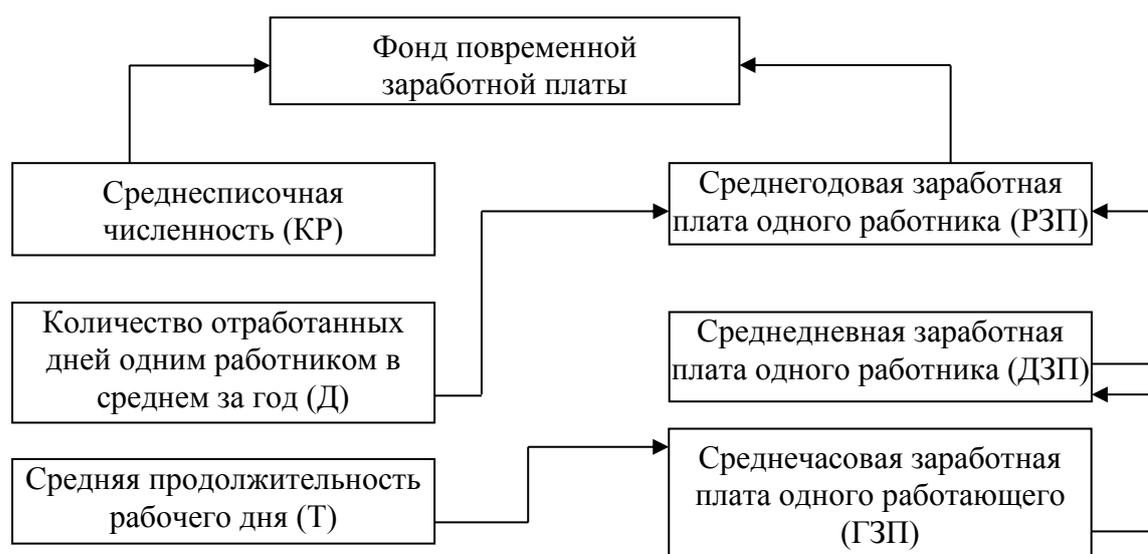


Рисунок 2 – Факторная модель анализа фонда повременной заработной платы [5]

Таблица 3 – Исходные данные для факторного анализа заработной платы

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абс. отклонение 2020 / 2019 гг.	Абс. отклонение 2021 / 2020 гг.
1	2	3	4	5	6
1. Среднесписочная численность работающих, чел.	237	273	283	+36	+10
2. Количество отработанных дней одним работающим в среднем за год, дн.	251	250	251	-1	+1
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,9	7,98	7,97	+0,08	-0,01
4. Фонд заработной платы, руб.	10193156	16535118	18869213	+6341962	+2334095
5. Зарплата 1 работника, тыс. руб.:					
– среднегодовая	43009	60568	66675	+17559	+6107
– среднедневная	171,35	242,27	265,64		
– среднечасовая	21,69	30,36	33,33	+8,67	2,97

Уменьшение среднесписочной численности работников на 10 чел. в 2021 г. привело к росту фонда повременной заработной платы на 605682 руб.:

$$\Delta \text{ФЗПд} = (\text{КРф} - \text{КРпл}) \cdot \text{Дпл} \cdot \text{Тпл} \cdot \text{ГЗПпл}, \text{ руб.} \quad (2)$$

$$\Delta \text{ФЗПд} = (283 - 273) \cdot 250 \cdot 7,98 \cdot 30,36 = +605682 \text{ руб.}$$

Уменьшение количества отработанных дней одним работником в среднем за 2021 г. на 1 дн. привело к росту фонда повременной заработной платы на 68563 руб.:

$$\Delta \text{ФЗПд} = \text{КРф} \cdot (\text{Дф} - \text{Дпл}) \cdot \text{Тпл} \cdot \text{ГЗПпл}, \text{ руб.} \quad (3)$$

$$\Delta \text{ФЗПд} = 283 \cdot (251 - 250) \cdot 7,98 \cdot 30,36 = +68563 \text{ руб.}$$

Снижение средней продолжительности рабочего дня на 0,01 ч. в 2021 г. привело к уменьшению фонда повременной заработной платы на 21565 руб.:

$$\Delta \text{ФЗПт} = \text{КРф} \cdot \text{Дф} \cdot (\text{Тф} - \text{Тпл}) \cdot \text{ГЗПпл}, \text{ руб.} \quad (4)$$

$$\Delta \text{ФЗПт} = 283 \cdot 251 \cdot (7,97 - 7,98) \cdot 30,36 = -21565 \text{ руб.}$$

Рост среднечасовой заработной платы одного работника в 2021 г. на 2,89 руб. привело к росту фонда повременной заработной платы на 1681415 руб.:

$$\Delta \text{ФЗПгзп} = \text{КРф} \cdot \text{Дф} \cdot \text{Тф} \cdot (\text{ГЗПф} - \text{ГЗПпл}), \text{ руб.} \quad (5)$$

$$\Delta \text{ФЗПгзп} = 283 \cdot 251 \cdot 7,97 \cdot (33,33 - 30,36) = +1681415 \text{ руб.}$$

Перерасход фонда заработной платы произошел за счет: увеличения численности работающих на 36 чел. в 2019 г. и на 10 чел. в 2021 г.; роста среднегодовой заработной платы на 17559 руб. в 2020 г. и на 6107 руб. в 2021 г. Рост фонда повременной заработной платы произошел в связи с повышением тарифных ставок работников в 2021 г.

**Выводы.** Анализ фонда заработной платы персонала РП «ГМСК» позволил выявить недостатки действующей системы оплаты труда, к числу которых

следует отнести: недостаточную эффективность оплаты труда обусловленную ее коллективным характером; зависимость размера заработной платы работников от поступления средств из Республиканского бюджета; ориентацию системы материального стимулирования на квалификацию, полученную по диплому, а не на уровень инновационности, сложности и эффективности выполняемой работы.

### *Литература*

1. Бучкова, Ю. А. Изучение зарубежного опыта как основа повышения эффективности организации оплаты труда отечественных предприятий / Ю. А. Бучкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 11–3. – С. 41–43. – Текст : непосредственный.

2. Захаров, А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014.– № 9 (40). – С. 19–30. – Текст : непосредственный.

3. Кемп, О. Опыт развития человеческого потенциала в компаниях Hewlett-Packard / О. Кемп. // Управление развитием персонала. – 2010. – № 1. – 65 с. – Текст : непосредственный.

4. Закон об оплате труда Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] // Закон ДНР. – 2015. – № 19–ІНС. – Режим доступа : <http://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-oplate-truda>.– Текст : электронный.

5. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : ООО «Новое знание», 2000. – 688 с. – Текст : непосредственный.

УДК 330.88: 331.108

## **ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ В ЭПОХУ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ**

**Головина Евгения Александровна<sup>1</sup>, Пехтерева Виктория Викторовна<sup>1</sup>,  
Савицкая Инна Михайловна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

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 изложены результаты исследования по обоснованию роли кадровой стратегии в среде экономики знаний и определены виды кадровых стратегий, способных наиболее эффективно поддерживать процесс продуцирования новых знаний в организации. Обобщенно многообразие видов кадровых стратегий в современном менеджменте в системе координат «уровень развития менеджмента» и «текущее состояние организации».

**Ключевые слова:** стратегия, кадровый менеджмент, экономика знаний, человеческий капитал, персонал, менеджмент знаний, технологии менеджмента персонала

# FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF PERSONNEL STRATEGIES IN THE ERA OF THE KNOWLEDGE ECONOMY

Golovina Evgeniya<sup>1</sup>, Pekhtereva Victoria<sup>1</sup>, Savitskaya Inna<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»

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 presents the results of a study to substantiate the role of personnel strategy in the knowledge economy and identifies the types of personnel strategies that can most effectively support the process of producing new knowledge in the organization. The variety of types of personnel strategies in modern management is generalized in the coordinate system «level of management development» and «current state of the organization».*

**Keywords:** *strategy, personnel management, economy of knowledge, human capital, personnel, knowledge management, personnel management technologies*

**Постановка проблемы.** В среде экономики знаний ядром управления персоналом являются знания, которые производятся, накапливаются и передаются персоналом организации другим субъектам организационной деятельности (сотрудникам, командам, подразделениям и т. д.) и внешней среде. Сегодня персонал расценивается как носитель знаний о конкретных задачах, а его компетенции – как источника создания новых знаний. В таких условиях кадровая стратегия организации должна быть направлена на ее обеспечение творческими и инновационными кадрами, их мотивацию и поддержку развития компетенций, создание новых, уникальных знаний, которые должны стать основой конкурентоспособности как самих «творцов знаний», так и бизнеса в целом.

**Анализ исследований и публикаций.** Сущность парадигмы экономики знаний, ее эволюция и прикладные аспекты раскрыты в трудах Д. Богини, В. Гееца, С. Мочерного, Н. Супружеской, Л. Федуловой, Дж. Алерта, Г. Кларка, Ф. Махлупа, Ф. Хайека, И. Шумпетера и других ученых. Вопросам исследования взаимовлияния экономики знаний и сферы социально-трудовых отношений, тенденций формирования развития человеческого капитала, трансформации кадрового менеджмента и технологий управление персоналом посвящены труды А. Голота, А. Карпенко, Г. Назаровой, А. Сороки и других отечественных ученых.

Шоковое изменение внешней среды для отечественных организаций с началом полномасштабной Специальной военной операции на Украине и критическим обострением боевых действий с февраля 2022 г. кардинально изменила генеральные стратегии бизнеса, а в отдельных случаях продемонстрировала их нежизнеспособность в условиях военной экономики. Значительной трансформации подверглись функциональные кадровые стратегии ввиду роста кадровых рисков в организациях, и актуализировалась необходимость быстрой и адекватной реакции на их предупреждение и нейтрализацию. В таких условиях под сомнение может быть поставлена реальность достижения приоритетов экономики знаний [2]. Тем не менее, мы считаем, что, напротив,

новые вызовы остро нуждаются в новых знаниях для обеспечения жизнедеятельности общества и ведения бизнеса в условиях войны, а организационные стратегии (как генеральная, так и функциональные) должны быть сориентированы на продуцирование таких знаний. Целесообразными в сложившихся условиях являются научно-прикладные проработки характерных черт и видов кадровых стратегий, которые способны поддерживать/распространять среду экономики знаний, в частности в условиях неопределенности и перманентных боевых действий.

**Цель статьи** является обоснование роли кадровой стратегии в среде экономики знаний и определение видов кадровых стратегий, наиболее дееспособных поддерживать процесс продуцирования новых знаний в организации.

**Основные результаты исследования.** Термин «экономика знаний» впервые в научный обиход был введен американским ученым Ф. Махлупом в 1962 году. Он подчеркивал, что экономика знаний играет решающую роль в функционировании экономической системы. Однако, уже в 70-е годы стало понятно, что экономика знаний – новый тип экономической организации общества, в котором решающая роль принадлежит сектору знаний, а производство знаний является источником роста экономики [1].

Концепция экономики знаний тесно связана с эволюцией экономических отношений, новой ролью человеческого, интеллектуального и социального капиталов [1]. При этом она создает, распространяет и использует знания для роста конкурентоспособности; производственные и социальные отношения развиваются на основе динамического приращения и обновление знаний; характер человеческого труда меняется в пользу творческой и интеллектуальной деятельности [1].

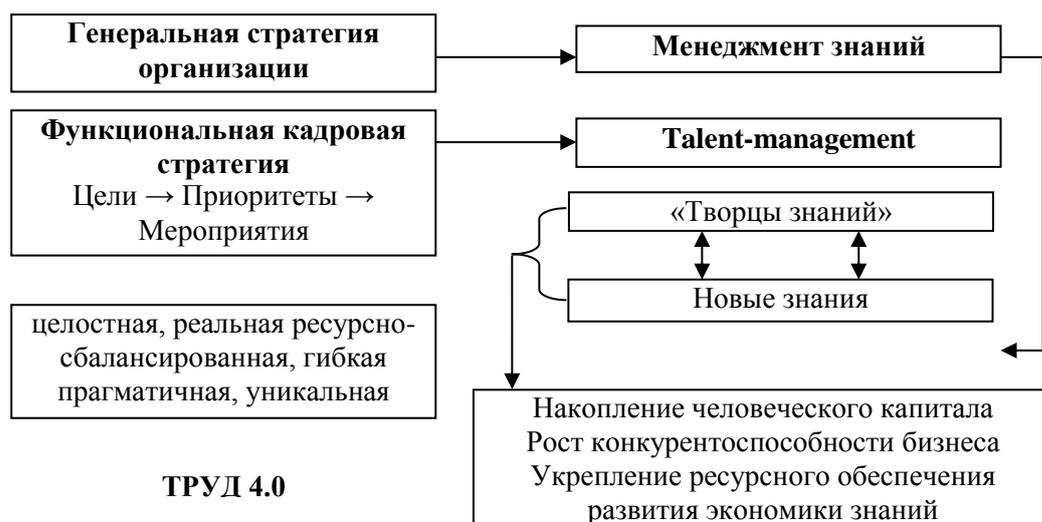
В условиях новой реальности, обусловленной, в частности процессами распространения среды экономики знаний, формируется новая модель труда, которую исследователи А. М. Колот и А. А. Герасименко определяют как «Труд 4.0». В теоретической конструкции авторов этой модели «Труд 4.0» – это трудовая парадигма, присущая новой экономике, технологическим базисом которой является «Индустрия 4.0». Принципиальными характеристиками платформы «Труд 4.0», в частности, являются кардинальные изменения в управлении персоналом и формирование работника нового типа. Поэтому кадровая стратегия должна базироваться именно на таких изменениях, быть адаптированной к ним в будущем, а в идеальном варианте – способной направлять такие изменения (или даже их создавать) в пользу организации.

Развитие экономики знаний служит важнейшим условием для становления информационного общества, которое создает, распространяет и использует знания для обеспечения своего роста и конкурентоспособности [3]. Драйвером развития экономики знаний является подготовка высококачественного человеческого капитала, и предпосылки выполнения этого важного стратегического задания кроются не только в национальной системе качественного образования, но и в формировании корпоративной системы менеджмента знаний.

В ходе эволюции экономики знаний в ее состав стали включать не только сами технологии, но и весь механизм производства знаний (университеты, фундаментальная наука, система коммуникаций, патентная система, и прикладная

наука, исследования и разработки) [1]. Для корпоративного (организационного) уровня целесообразно предложить идентификацию (видение) кадровой стратегии как активной компоненты экономики знаний, инструмента производства знаний в системе управления человеческим капиталом и talent-менеджмента. Следовательно, фактически в среде экономики знаний кадровой стратегии организации отводится особая роль в формировании и развитии работников нового типа – «творцов знаний», а также накоплении человеческого капитала путем внедрения современных технологий менеджмента персонала (рис. 1).

При разработке и реализации кадровой стратегии в условиях развития экономики знаний, а также при выборе наиболее оптимального типа стратегии важным является учет возрастной структуры персонала организации, поскольку учеными доказано, что на каждом из этапов жизненного цикла человека происходят разные по направлениям, интенсивности и содержательной наполненности процессы присвоения, генерации и практического применения знаний [4]. Таким образом, для представителей разных возрастных генераций стоит адресно выбирать технологии менеджмента (менеджмента знаний), а отдельные виды кадровых стратегий могут оказаться не эффективными с точки зрения достижения индивидуальных и коллективных целей в координатах экономики знаний.



ТРУД 4.0

Рисунок 1 – Роль кадровой стратегии в ресурсном обеспечении развития экономики знаний

Как известно, с середины XX века объем доступных человечеству знаний удваивается каждые 20 лет [1], следовательно, кадровая стратегия и ее инструменты должны готовить/адаптировать работника ко включению в систему продуцирования новых знаний и продуктивной профессиональной деятельности в среде экономики знаний.

Среди 30-ти важнейших навыков будущего, по оценкам экспертов, львиная доля коррелируется с трендами развития экономики знаний, цифровой экономики и формирует способность человека к созданию новых знаний и инновационной деятельности: системное мышление; критическое мышление; аналитическое мышление; творчество; креативность; любопытство; инициативность; возможность управления проектами и процессами; цифровая грамотность; умение

работать в условиях высокой неопределенности и быстрой смены условий задания.

По результатам опроса, проведенного в 2021 г. среди молодежи в возрасте 14-35 лет, важнейшие мягкие навыки для работы в 2030 году, по мнению молодых людей это:

- креативность, оригинальность и инициативность (59,5 %);
- критическое мышление и анализ (57,1 %);
- аналитическое мышление и инновации (56,4 %);
- выносливость, стрессоустойчивость и гибкость (54 %).

То есть это те навыки, которые непосредственно соответствуют содержанию парадигмы экономики знаний и способны поддерживать развитие Индустрии 4.0. Очевидна готовность молодежи стать источником продуцирования новых знаний, а актуальные системы развития человеческого капитала на разных уровнях управления должны поддерживать эту готовность, а в отдельных случаях – и стимулировать ее появление. В организациях различных видов экономической деятельности и различных форм собственности именно кадровая стратегия, интегрированная с системой менеджмента знаний, должно включать соответствующее направление talent-менеджмента, а все технологии менеджмента персонала должны быть настроены на преобразование работников из «носителей знаний» в «создателей знаний». Заметим, что развитие теории и практики управления и кадрового менеджмента, в частности, демонстрирует широкую классификацию видов кадровых стратегий, отличающихся сферой использования и своими особенностями (рис. 2).

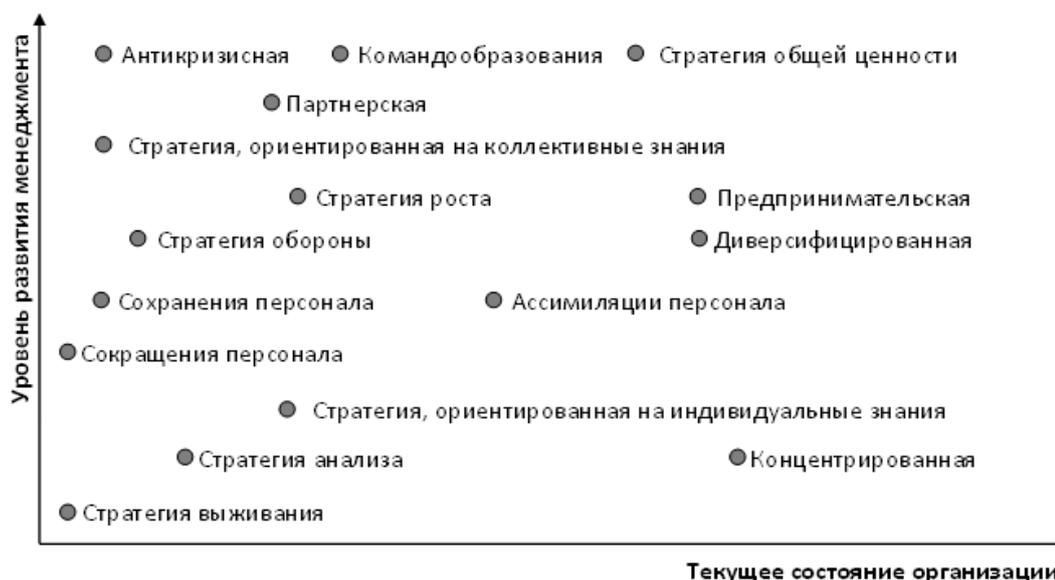


Рисунок 2 – Разновидности кадровых стратегий в современном менеджменте

Изучение научной литературы по теме исследование показывает, что отдельные подходы классификации кадровых стратегий коррелируют с классификацией стратегий бизнеса и маркетинговых стратегий; другие – с классификацией типов кадровой политики, которая является непосредственно практическим инструментом реализации стратегии.

Однако, очевидно, что не каждая из этих стратегий будет способствовать ресурсному обеспечению развития экономики знаний, поскольку по своим

результатам они являются совершенно разными. В таблице представлены характеристики видов кадровых стратегий, которые, по нашему мнению, являются наиболее эффективными в условиях развития экономики знаний и способствуют покрытию актуальной потребности общества (организации) в новых знаниях.

Таблица 1 – Виды кадровых стратегий, способствующих развитию среды экономики знаний

Наименование кадровой стратегии	Цель кадровой стратегии	Приоритетные технологии менеджмента персонала
Командообразования	Формирование команды новаторов, готовых к активному ответственному взаимодействию в процессе продуцирования, передачи, коммерциализации знаний	Технологии отбора персонала, технологии адаптации персонала; team-building
Партнерская	Создание условий для партнерского взаимодействия всех участников процесса менеджмента знаний для максимального использования человеческого капитала организации	Технологии формирования лояльности персонала; делегирования, управленческого влияния
Стратегия общей ценности	Объединение «творцов знаний» вокруг общеорганизационных ценностей и направление их деятельности на поддержку этих ценностей для роста конкурентоспособности организации	Технологии отбора персонала, технологии мотивации персонала; технологии социально-психологического воздействия
Стратегия, ориентированная на коллективные знания	Развитие человеческого потенциала организации на основе внутренней системы менеджмента знаний в направлении создания коллективных знаний как фактора роста	Технологии развития персонала; talent-менеджмент
Антикризисная стратегия	Предупреждение и профилактика кадровых рисков на любой стадии экономического цикла за счет эффективного использования имеющегося человеческого капитала с целью инновационного развития и роста конкурентоспособности организации	Технологии кадрового аудита; технологии оптимизации; технологии социально-психологического воздействия

Базовыми приоритетами кадровой стратегии в условиях развития экономики знаний должны быть:

- 1) перенос акцента в системе менеджмента по управлению персоналом на управление талантами;
- 2) создание условий для привлечения, сохранения и развития «творцов знаний» за счет создания конкурентоспособных условий job-предложений и поддержки ценностей работников нового типа;
- 3) формирование (поддержка) мотивации работников к реализации креативного потенциала, продуцирования новых знаний и накопления человеческого капитала.

По нашему мнению, эти приоритеты должны быть актуальными при любом виде выбранной кадровой стратегии, однако, конкретный вид стратегии будет предусматривать специфическое достижение этих приоритетов определенным набором политик и технологий менеджмента персонала, а также конкретными управленческими действиями, которые будут соответствовать сложившемуся в организации стилю управления, корпоративной культуре.

**Выводы.** Одним из основных рычагов поддержания среды экономики знаний на организационном уровне следует считать кадровую стратегию, поскольку именно работники являются носителями и «творцами» знаний, двигающими развитие знаниевой экономики. Успех организации, улучшение ее позиций на рынке (или поддержке деятельности в условиях кризиса или войны) напрямую зависят от ее способности продуцировать знания, которыми не обладают другие субъекты деятельности или которые не использовались в других условиях деятельности. Таким образом, кадровая стратегия организации должна быть настроена на поддержку внутренней системы менеджмента знаний путем формирования, развития и накопления человеческого капитала соответствующего качества.

### **Литература**

1. Махлуп, Фриц. Производство и распространение знаний в США / пер. с англ. И. И. Дюмулена и др. ; Вступ. статья Г. В. Полуниной ; ред. Е. И. Розенталь. – Москва : Прогресс, 1966. – 462 с. – Текст : непосредственный.

2. Попова, Е. С. Менеджмент персонала в условиях кризисных явлений: сущность и особенности реализации / Е. С. Попова, О. Л. Дариенко, К. А. Бармута // Экономика и менеджмент в условиях цифровизации : проблемы, новые решения и перспективы : сб. статей по материалам Междунар. науч.-практ. конф. – Ростов н/Д : Издательский центр ДГТУ, 2022. – С. 244–248. – Текст : непосредственный.

3. Зюзгина, Т. С. Разработка модели стратегического управления человеческими ресурсами организации : направления, принципы, функции / Т. С. Зюзгина, Е. Ю. Руднева, Л. И. Задорожная // Актуальные вопросы экономики и управления : теоретические и прикладные аспекты : материалы VII Международной научно-практической конференции. – Горловка, 2022. – С. 99–106. – Текст : непосредственный.

4. Бойко, Л. А. Поиск, управление и удержание талантливых сотрудников / Л. А. Бойко, В. В. Пехтерева / Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : материалы Второй международной научно-практической конференции. – Горловка, 2017. – С. 113–117. – Текст : непосредственный.

УДК: 331.103

## **ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

**Карпова Ольга Константиновна<sup>1</sup>, Горбанёв Сергей Викторович<sup>2</sup>,  
Мельникова Елена Павловна<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»

г. Горловка, Донецкая Народная Республика,

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Майкопский государственный технологический университет»,  
г. Майкоп, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье обоснована важность построения обучения персонала, являющейся залогом быстрой адаптации сотрудников к современным, как внешним, так и внутренним факторам организации. Исследованы виды, особенности и подходы для определения организации системы обучения персонала. Предложен оптимальный вид к системе обучения персонала, сущность которого заключается в реализации действий, учитывая особенности политической обстановки и специфики организации.

**Ключевые слова:** персонал, организация, обучение, вид обучения, подход, энергетическая отрасль, повышение квалификации, система обучения, дистанционное обучение, образовательная платформа.

## FUNDAMENTALS OF THE FORMATION OF THE PERSONNEL TRAINING SYSTEM OF THE ENERGY INDUSTRY ORGANIZATION

Karpova Olga<sup>1</sup>, Gorbanev Sergey<sup>2</sup>, Melnikova Elena<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«Donetsk National Technical University»

Gorlovka, Donetsk People's Republic,

<sup>2</sup>Federal State Educational Institution Higher Education  
«Maikop State Technological University»,  
Maikop, Russian Federation

**Abstract.** The article substantiates the importance of building staff training, which is the key to the rapid adaptation of employees to modern, both external and internal factors of the organization. The types, features and approaches for determining the organization of the personnel training system are investigated. The optimal approach to the personnel training system is proposed, the essence of which is to implement actions, taking into account the peculiarities of the political situation and the specifics of the organization.

**Keywords:** personnel, organization, training, type of training, approach, energy industry, professional development, training system, distance learning, educational platform.

**Постановка проблемы.** В условиях постоянно меняющейся окружающей среды возникает необходимость быстрой адаптации сотрудников к современным условиям. Решением данной проблемы выступает обучение персонала. Четко и грамотно организованная работа с сотрудниками помогает организации динамично развиваться, планомерно достигая поставленных целей. Чтобы система обучения персонала приносила хорошие результаты, необходимо точно формулировать задачи, которые она преследует, рационально планировать учебные мероприятия и назначать лиц, ответственных за их проведение, а также выделять на подготовку кадров ресурсы в требуемом количестве.

В связи с этим, совершенствование системы обучения персонала в ООО «Горловский энергомеханический завод» (ООО «ГЭМЗ») является важной и актуальной задачей.

**Анализ исследований и публикаций.** Теоретической основой для написания данной работы послужили труды таких авторов, как Авериной О.А., Аргис К., Армстронг М., Гончарова В. И., Дятловой В. А., Егорошин А. П., Зайцева Ю. А.,

Кафидова В. В., Кибанова А. Я., Магуа М. И., Маусова Н. К., Моргунова Е. Б., Панфиловой Л. П., Чирковой Т. В., Шон Д. Однако, проведенные исследования не учитывают специфику энергетической отрасли.

**Цель исследования** – определить роль и значение формирования системы обучения персонала в организации энергетической отрасли на примере общества ООО «ГЭМЗ».

**Основные результаты исследования.** В условиях постоянной борьбы за конкурентоспособность большое внимание уделяется знаниям, компетенции и навыкам персонала в реализации стратегических задач. Квалифицированный сотрудник, способный оперативно осваивать новые технологии и быстро решать вопросы любой сложности, помогает достигать целей поставленных предприятием.

На сегодняшний день современные организации выбирают для себя методы и виды обучения, исходя из специфики деятельности, цели обучения и размеров финансирования на данный процесс.

Исходя из возникающих потребностей смена профессиональной деятельности, повышением квалификации, включения организации в инновационные процессы, то возникает потребность в обучении.

Ученый Моргунов Е. Б. предлагает к вниманию классификацию видов обучения (табл. 1.2) [1].

Таблица 1 – Классификация видов обучения

Классификация	Вид (форма) обучения	Характеристика
1	2	3
В зависимости от совмещения работы в организации и обучения	– с отрывом от производства	Такая форма обучения рассматривается как «внешнее обучение». Оно обусловлено тем, что процесс обучения происходит вне организации. Так работник, при отсутствии на рабочем месте и освобождении от своих обязанностей, а так же сохранении должности и заработной платы, направляется на обучение. Такой подход считается эффективным, поскольку предоставляется разносторонняя подготовка. Данная форма обучения подходит для руководителей и специалистов предприятия. Однако минусом такой подготовки выступает необходимость в значительно больших затратах.
	– без отрыва от производства	Эта форма обучения представляет собой повышение квалификации непосредственно на рабочем месте или в пределах рабочего времени, совмещая основную работу с обучением. Такая форма подготовки подходит для разнорабочих и рабочих. Как правило, организация такого обучения не требует больших затрат.
В зависимости от участников процесса обучения	– внутреннее	Обучение посредством использования внутренних ресурсов. Такие ресурсы представляют собой деньги, информацию, новые навыки, новое оборудование, квалифицированных сотрудников, осуществляемых преподавание и мн. др. При организации внутрипроизводственного обучения необходимо учитывать, тот факт, что подготовка персонала – деятельность, требующая получения лицензии.
	– внешнее	Такая форма обучения предусматривает привлечение внешних специалистов. Оно осуществляется в специальных обучающих центрах и в системе высшего и среднего образования.
	– самообучение	Сотрудник готовит и проходит свое обучение самостоятельно.
	– повышение квалификации	Сотрудник может получить новые умения и знания, а так же формирование у него новых способностей в рамках своей деятельности, специальности.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	– переподготовка персонала	Обучение работника, имеющего образование, новой специальности.
В зависимости от времени обучения	– долгосрочное	Так сотрудник получает комплексное обучение, растянутое по времени. Организация такого обучения может быть практически любой.
	– краткосрочное	Форма такого обучения заключается в интенсивном быстром предоставлении информации. Она направлена на выработку определенных навыков, умений, увеличения объема знаний в конкретных областях, коррекцию поведения и мотивации.
В зависимости от количества обучаемых	– индивидуальное	Обучение проводится персонально для одного сотрудника
	– групповое	Обучение проводится для группы лиц

Прежде чем выбирать модель обучения персонала, необходимо принять к вниманию ряд особенностей свойственные рассматриваемому предприятию. В зависимости от места возникновения, особенности можно разделить на внешние (вне предприятия) и внутренние (внутри предприятия).

Для предприятия ООО «ГЭМЗ» было принято решение о выборе в виде индивидуального долгосрочного обучения без отрыва от производства, осуществляемое за счет привлечения внешних специалистов, или самообучения.

19 марта 2022 г. было принято возобновить образовательную деятельность в образовательных и научных организациях ДНР исключительно с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий с 23 марта 2022 г. до особого распоряжения [2].

На сегодняшний день в связи с наличием военного положения и санитарно-эпидемиологической обстановкой у персонала ООО «ГЭМЗ» нет возможности проходить полноценное обучение. В данном случае решением выступает организация образовательного процесса в дистанционном формате.

Пандемия COVID-19 дала мощный толчок для перехода на новый формат образования. За это время был разработан ряд платформ, представляющих собой надежные универсальные системы дистанционного обучения, способных удовлетворить все потребности в области развития электронного обучения персонала (табл. 2).

Таблица 2 – Альтернативные системы дистанционного обучения персонала

Образовательная платформа	Характеристика
1	2
Moodle	Самая популярная цифровая образовательная платформа в России позволяет педагогу и обучаемому эффективно взаимодействовать онлайн. Система очень мобильна, имеет удобный интерфейс, и возможность менять и расширять функциональные возможности системы. Имеет мобильное приложение.
Ё-Стади	Российский образовательный web-ресурс для организации дистанционного обучения. Ее отличие от других платформ заключается том, что функционал ориентирован больше на практическую работу и разностороннюю оценку знаний. Разработчики предоставляют несколько тарифных планов, включая два бесплатных базовых. Платформа легка в использовании. Однако в ней нет гибкости. Пользователи не могут самостоятельно дорабатывать и включать необходимые надстройки и модули. Имеет мобильную версию.

Продолжение таблицы 2

1	2
ILIAS	Гибкая универсальная система отвечает всем основным требованиям дистанционного обучения, интерфейс имеет сходства с привычным форматом социальных сетей. Предназначена в организации обучения для большого количества людей. Абсолютно бесплатна и проста в использовании. Имеет мобильное приложение.
ATutor	Web-система для электронного обучения. Главное преимущество – клиентоориентированность и легкий интерфейс. Есть возможность использовать дополнительные модули, но новые версии платформы могут не поддерживать старые модули. Имеет ряд недостатков пользования со стороны управления для администратора. Отдельное мобильное приложение отсутствует.

Так, в целях удобства и приближения к привычному формату обучения, для сотрудников и обучающихся специалистов предлагается два альтернативных варианта использования специализированных образовательных платформ для проведения занятий в дистанционном режиме.

В связи с тем, что предприятие на время обострение военного конфликта продолжают свою деятельность, руководителями организовывается подготовка работников по соответствующим программам к действиям в чрезвычайных ситуациях в составе учебных групп непосредственно на предприятии, которая строится по принципу непрерывности и всеобщности образовательного процесса. Сами же руководители учебных групп проходят обязательное обучение в образовательных организациях МЧС ДНР [3].

Так же, как правило, производственное предприятие представляет собой сложный трудоемкий процесс выполнения работы с высоким уровнем опасности. Исходя из этого, необходимо акцентировать внимание на безопасности персонала внутри предприятия. Чтобы снизить этот уровень сотрудникам необходимо пройти определенное обучение, касательно правил работы и безопасности, свойственные тому или иному предприятию.

Работнику нужно обеспечить соответствующую подготовку для развития необходимых знаний и навыков, и только после ее прохождения приступать к работе, в противном случае, он будет отстранен.

Анализируя сущность специфики обучения на производственном предприятии, необходимо обратить внимание и выбрать подходы формирования системы обучения персонала для ООО «ГЭМЗ».

На сегодняшний день существуют три базовых ключевых идеи (рис. 1).

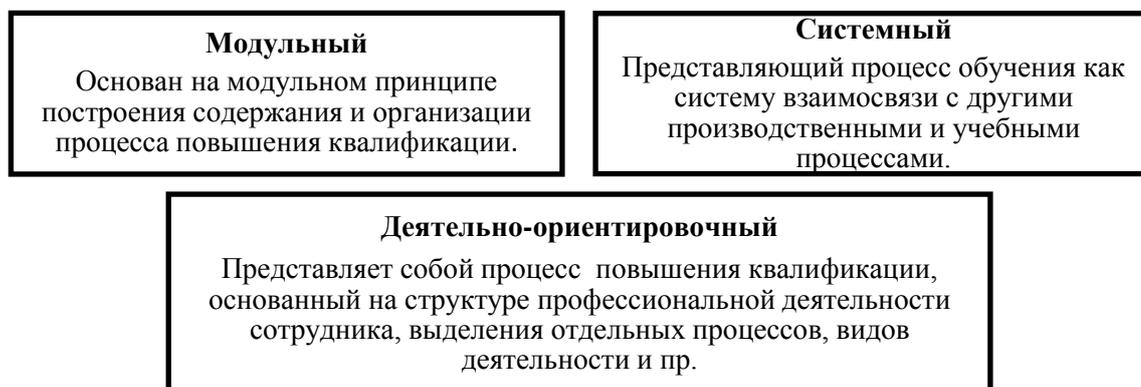


Рисунок 1 – Основные подходы к созданию обучения персонала

Наиболее часто на практике применяются модульные подходы. В сравнении с классическим подходом к организации обучения, целями которого выступали, в основном, передача знаний, модульный подход направлен на достижение конкретной профессиональной компетентности. При этом формирование содержания обучения осуществляется на основе системного анализа профессиональной деятельности сотрудника.

Данный подход подходит для любого вида предприятия. Не исключением по применению подхода выступает и ООО «ГЭМЗ». В ходе подхода выявляются определенные задачи профессиональной деятельности работника, а также профессиональные знания и навыки для их выполнения [4].

Важно отметить, что с помощью модульного подхода наиболее удобно и легко организовать учебный процесс дистанционно. Качественная разработка модулей (блоков) обучения позволяет осуществлять отбор и конструирование содержания учебного материала, учитывать интересы, возрастные особенности и прочие личностные качества персонала. Организация обучения за счет такого подхода позволяет ООО «Горловский энергомеханический завод» осуществлять процесс, как в очном, так и в дистанционном форматах.

**Выводы.** Таким образом, обучение является важным элементом организации труда трудового коллектива в любой организации. По итогам проведенного исследования выявлено, что согласно современной политической обстановке и специфики деятельности персонала ООО «ГЭМЗ», был предложен метод долгосрочного обучения с привлечением специалистов и применением дистанционной формы обучения. Такая организация обучения позволит качественно подготовить организацию обучения персонала, обеспечить его безопасность, и не составит трудностей в переходе на очную форму обучения по мере улучшения политической обстановки.

### *Литература*

1. Коновальчик, В. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала / В. Коновальчик [Электронный ресурс] : сайт. – Электрон. дан. – Москва, 2009. – Режим доступа : [portal.ru/article/postroenie-protseessa-obucheniya-personala-v-ramkakh-obshchei-sistemy-razvitiya-personala](http://portal.ru/article/postroenie-protseessa-obucheniya-personala-v-ramkakh-obshchei-sistemy-razvitiya-personala). – Текст : электронный.

2. Донецкая Народная Республика. Распоряжение Главы Донецкой Народной Республики. Распоряжение «О возобновлении образовательной и научной деятельности в образовательных и научных организациях Донецкой Народной Республики» [Электронный ресурс] : распоряжение: принято 19.03.2022. – Режим доступа: [https://glavadnr.ru/doc/rasp/rasporiazhglavaN82\\_19032022.pdf](https://glavadnr.ru/doc/rasp/rasporiazhglavaN82_19032022.pdf). – Текст : электронный.

3. Донецкая Народная Республика. Совет министров. Постановление «Об утверждении Положения о порядке обучения населения в сфере гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций» [Электронный ресурс]: постановление: принято Сов.Мин. ДНР от 13.09.2018. № 2-35. – Режим доступа : <https://dnmchs.ru/static/upload/Zakonodatelstvo/2019/postanovlenie-2-35-ot->

13.09.2018.pdf. – Текст : электронный.

4. Харин, А. З. Реализация модульного обучения в системе повышения квалификации педагогических кадров / А. З. Харин, И. Н. Мутьлина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sipk.unpro.ru/html/konferencii.files/1.htm>. – Текст : электронный.

УДК 316.776.32

## КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ

Аникина Оксана Викторовна<sup>1</sup>, Руднева Елена Юрьевна<sup>1</sup>,  
Колганова Елена Николаевна<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Автомобильно-дорожный институт Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»  
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донской государственный технический университет»  
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье рассмотрено понятие коммуникации и ее место в системе управления предприятием. Изучены барьеры, препятствующие осуществлению эффективных коммуникаций. Идентифицированы коммуникативные умения и навыки. Сделан вывод о необходимости развития коммуникационной компетентности менеджеров.

*Ключевые слова:* информация, коммуникация, менеджмент, коммуникационная компетентность.

## COMMUNICATION COMPETENCE OF MANAGER – MANAGEMENT BASIS

Anikina Oksana<sup>1</sup>, Rudneva Elena<sup>1</sup>, Kolganova Elena<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Automobile and Highway Institute  
of State Higher Educational Establishment  
«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 concept of communication and its place in the enterprise management system. Barriers to effective communications have been studied. Communication skills and skills have been identified. It was concluded that it is necessary to develop the communication competence of managers.

**Keywords:** *information, communication, management, communication competence.*

**Постановка проблемы.** В профессиональной деятельности менеджера коммуникативные умения и навыки играют первостепенную роль. В последнее время использование информационных технологий и расширение коммуникативного пространства, развитие общественных отношений и систем управления на всех уровнях приводят к значительному расширению делового общения. Проблемы, возникающие в этом поле, чаще всего обусловлены несовместимостью стереотипов мышления и поведения людей, что также имеет место и в профессиональных отношениях. Поэтому менеджеру для эффективного осуществления руководства необходимо овладевать коммуникативными умениями и навыками, постоянно повышая уровень коммуникативной компетентности.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам коммуникаций в системе управления предприятием посвящены труды таких отечественных и зарубежных ученых, как Г. Почепцов, В. Лебедев, Н. Морева, В. Безрук, Г. Осовская, Х. Лассуэл, Дж. Лейхиф, М. Мескон, Г. Саймон и другие.

При этом, с учетом актуальности данного вопроса, дальнейшего исследования требуют проблемы формирования и развития коммуникационной компетентности менеджеров, как основы управления.

**Цель исследования** – изучить барьеры, препятствующие осуществлению эффективных деловых коммуникаций; определить содержание понятия «коммуникационная компетентность менеджера».

**Основные результаты исследования.** Коммуникация имеет два аспекта: информационный и личностный. Это необходимо учитывать при обмене информацией. Информация является технологической основой управления. Менеджер использует информацию в своей деятельности, и вместе с тем она является продуктом его деятельности в виде управленческих решений, нормативов и регламентов деятельности.

Коммуникационный процесс обеспечивает движение информации в ходе осуществления управленческого воздействия и за счет обратной связи превращает его во взаимодействие, что значительно повышает качество управления.

Именно потому, что без обмена информацией сегодня не обходится ни одна организация, коммуникации можно назвать ключевым звеном управления. А одним из важнейших инструментов в руках менеджера является доступная ему информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер разрабатывает планы, организует, мотивирует и контролирует достижение организационных целей. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное и полное восприятие этой информации теми, кому она предназначена.

М. Х. Мескон определял коммуникацию, как процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься правильные решения, но и для того, чтобы они могли выполняться. М. Мескон,

М. Альберт, Ф. Хедоури отмечали важность коммуникаций в управленческой деятельности, ее «встроенность во все основные виды управленческой деятельности» [1].

Исследования доказывают, что неэффективные коммуникации являются одной из главных сфер возникновения проблем в организации. В ходе реализации коммуникационного взаимодействия может возникать ряд барьеров, как организационного и технического происхождения, так и носящих межличностный характер. Эти барьеры представлены на рис. 1 [2].

При осуществлении коммуникаций главным является понимание того, что эффективная реализация целей взаимодействия возможна за счет правильно организованного процесса передачи информации, достижения атмосферы доверия, сотрудничества и взаимопонимания. Результативность коммуникаций в организации в целом определяется тремя аспектами: открытостью менеджера; уровнем осознания менеджером ценности и необходимости коммуникаций с персоналом; уровнем коммуникативной компетентности менеджера.

Особое внимание хотелось бы обратить на понятие «коммуникативная компетентность», сущность которого раскрывает В. В. Лебедев, рассматривая ее через применение классификационной методики идентификации коммуникативных умений и навыков. К ним ученый относит:

- инициативу и вступление в контакт;
- формирование благоприятного первого впечатления;
- способность формулировать вопросы и отвечать на них;
- ведение разговора, краткое и лаконичное высказывание своих мыслей;
- стимулирование собеседника к объяснению его позиции, высказываний;
- умение слушать, слышать и понимать контекст, заложенный собеседником;
- способность налаживать обратную связь, передавать партнеру адекватное содержание высказываний;
- выравнивание эмоционального напряжения в собеседовании и дискуссии;
- способность учитывать и правильно интерпретировать невербальные сигналы собеседника (взгляд, мимика, жесты, поза);
- умение управлять собственными экспрессивными сигналами в процессе общения;
- эффективное взаимодействие с другими, осуществление сотрудничества;
- владение эффективными моделями общения;
- использование в процессе взаимодействия разнообразных стилей общения;
- понимание специфики языковых жанров и коммуникативных средств достижения целей при взаимодействии [3].

По мнению М. В. Литвиненко, коммуникативная компетентность представляет собой совокупность интерактивных навыков по распределению коммуникативных ролей между субъектами социального взаимодействия, реализации стратегии и тактики индивидуального и коллективного общения в процессе реализации соответствующих социальных функций.



Рисунок 1 – Барьеры на пути эффективных коммуникаций

К таким интерактивным умениям и навыкам ученый относит: диагностирование и оценку собеседников (их мотивы, уровень восприятия информации и ее понимания, лидерство); правильное распределение ролей в игровом общении и подбор эффективных стратегий взаимодействия; управление индивидуальной и групповой интеллектуальной деятельностью участников игры внутри команды; определение сенсорных каналов собеседников и эффективное их использование с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; разрешение спорных ситуаций, снятие конфликтных точек зрения [4].

Интересна концепция Н. А. Морева, в которой автор видит основное условие успеха и реализации успешной карьеры человека, что обеспечивает ему высокий уровень конкурентоспособности в общественной жизни и реализации соответствующих профессиональных функций. Сущность коммуникативной компетентности Н. А. Морева рассматривает через основные признаки, среди которых: быстрая, своевременная и точная ориентация в ситуации взаимодействия и относительно партнеров; стремление понять другого человека в контексте условий и требований конкретной ситуации; установка в контакте не только на дело, но и на партнера, доброжелательное отношение к нему, учет его состояния и возможностей; уверенность в себе, адекватное включение в ситуацию; владение ситуацией, гибкость, готовность проявлять инициативу в общении и передавать ее партнеру; удовлетворение общением и уменьшение нервно-психологических затрат в процессе коммуникации; умение эффективно общаться в разных статусно-ролевых позициях, устанавливая и поддерживая соответствующие контакты независимо, а иногда и вопреки установившимся отношениям; высокий статус и популярность в коллективе; умение взаимодействовать в команде, добиваться высоких результатов деятельности; способность создавать благоприятный климат в команде [5].

То есть, речь идет об овладении коммуникативными техниками, такими как «умение разговаривать и умение слышать и понимать» собеседника, формулировать альтернативную практику ведения диалога, налаживание обратного взаимодействия, адекватно-дословного воспроизведения определенных смысловых формул полученной информации, овладение методами налаживания обратного взаимодействия и интерпретаций [6]. Именно коммуникативные тренинги, структурно и функционально раскрывающие сущность коммуникативной компетентности, вырабатывают навыки вербализации, формулировки вопросов и ответов на типовые проблемные ситуации, характерные для определенных сфер деятельности.

**Выводы.** Таким образом, чтобы обеспечить эффективное руководство и лидерство, стимулировать сотрудников к производительному труду, грамотно осуществлять внешние и внутренние коммуникации, менеджеру важно мастерски владеть искусством коммуникации, то есть обладать высоким уровнем коммуникативной компетентности.

### *Литература*

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. М. Хедоури. – М. : Дело, 2006. – 720 с. – Текст : непосредственный.

2. Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефлбук, 2001. – 656 с. – Текст : непосредственный.

3. Лебедев, В. В. Структурирование компетенций – перспективное направление в решении проблем образования. – Современные технологии. – 2007. – № 2. – С. 97–103. – Текст : непосредственный.

4. Литвиненко, М. В. Подходы диагностирования сформированности профессиональной компетентности будущего специалиста. – Стандарты и мониторинг в образовании. – 2008. – № 2. – С. 30–42. – Текст : непосредственный.

5. Морева, Н. А. Тренинг педагогического общения. – М. : Просвещение, 2014. – 304 с. – Текст : непосредственный.

6. Безрук, В. М. Коммуникативная компетентность в контексте современных исследовательских концепций и подходов / Безрук, В. М. // Актуальные проблемы государственного управления: сб. науч. тр. – Одесса : ОРИДУ НАДУ, 2017. – Вып. 1(69). – С. 23–27. – Текст : непосредственный.

УДК 316.47+371.31

## РОЛЕВАЯ ИГРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

**Руднев Богдан Сергеевич**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Донской государственный технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

***Аннотация.** В статье рассмотрена проблема формирования навыков командообразования и социального взаимодействия в команде при помощи ролевой игры. Раскрыто содержание функций игры. Охарактеризованы этапы проектирования ролевой игры.*

***Ключевые слова:** команда, командообразование, ролевая игра, социальное взаимодействие, студенческое мероприятие.*

## ROLE PLAY AS AN EFFECTIVE TOOL FOR TEAM BUILDING

**Rudnev Bogdan**

Federal state budget higher education institution

«Don State Technical University»,

Rostov-on-Don, Russian Federation

***Abstract.** The article deals with the problem of forming team building skills and social interaction in a team with the help of a role-playing game. The contents of the game functions are revealed. The stages of designing a role-playing game are characterized.*

***Keywords:** team, teambuilding, role-playing game, social interaction, student event.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях общественно экономического развития эффективность работы любой организации определяется внедрением командного управления, которое заключается в создании эффективных команд, способных решать комплексные проблемы и выполнять нестандартные задачи. Поэтому актуализируется задача использования различных образовательных и воспитательных технологий для формирования необходимых современному человеку навыков командообразования и эффективного социального взаимодействия, в том числе с использованием ролевых игр.

**Анализ исследований и публикаций.** Проведенный анализ литературы по командообразованию показал, что эта проблема достаточно популярна. Западными учеными подготовлено значительное количество работ, в которых раскрыта сущность коллективного управления и основные принципы командообразования, выделены факторы, влияющие на успешность этого процесса [1; 2].

Российскими учеными также представлен ряд разработок по этой проблематике, в которых проанализировано влияние командной организации деятельности на эффективность труда, рост профессиональной мотивации и компетентности специалистов [3; 4].

При этом хотелось бы углубиться в проблему использования ролевых игр при обучении навыкам командообразования и взаимодействия в команде. Возможности применения игровой деятельности в обучении освещены в теоретических и методических наработках А. Вербицкого, Г. Гондаревой [5], О. Дариенко [6], Н. Исуповой, М. Морозовой [7], Л. Петрушиной, М. Перевозчиковой, Г. Родионовой, Т. Сидельниковой [8] и других авторов.

**Цель исследования** – исследовать возможности ролевой игры в овладении навыками командообразования и эффективного взаимодействия в команде.

**Основные результаты исследования.** В результате обучения в ВУЗе студент должен освоить ряд универсальных компетенций, утвержденных государственными образовательными программами, в числе которых способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Обучающиеся должны освоить знания, умения и навыки командообразования; овладеть основными приемами и нормами социального взаимодействия; технологиями межличностной и групповой коммуникации; научиться устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; уметь реализовывать свои роли и взаимодействия внутри команды. Успешное освоение знаний и навыков командообразования, а также эффективной работы в команде, поможет обучающимся как в учебном процессе (например, при осуществлении проектной деятельности), так и в дальнейшей профессиональной сфере.

Кроме реализации образовательных программ учреждения высшего образования создают для обучающихся комфортную среду для реализации их умственного и творческого потенциала. Так, в Донском государственном техническом университете (ДГТУ) организованы и активно проводятся такие коллективные студенческие мероприятия, как «День игр», «сOde/ученый» (аналог

интеллектуальной игры «Что? Где? Когда?»), «Дискуссионный киновечер», создающие основу для активного социального взаимодействия обучающихся.

Например, такое университетское мероприятие, как «День игр», функционирующее при поддержке Первичной профсоюзной организации обучающихся ДГТУ, пользуется особой популярностью. На данном мероприятии студентам предлагается поиграть в самые разнообразные настольные игры; принять участие в активных играх, предлагаемых ведущими мероприятия; погрузиться в мир ролевых игр под руководством лучших данжен-мастеров; расширить круг социальных связей; провести свободное время в приятной уютной атмосфере.

Участие в игровых ситуациях помогает улучшить эмоциональную стабильность; позволяет участникам сосредоточиться на представленных задачах и забыть о проблемах в реальной жизни. Также появляется возможность экспериментировать и изучать новые умения в контролируемой среде. Кроме этого, игры способствуют развитию умения управлять эмоциями и стрессом, например, путем тренировки умения принимать быстрые решения или воспринимать проигрыш как часть игры, а не как персональную неудачу.

Игра является не только своеобразной деятельностью, но также значимым процессом внутреннего перевоплощения. Игра – это школа социального опыта, причем опыта намного более широкого, чем сюжет конкретных игр.

Перечень и содержание основных функций игры представлены на рис. 1.

<b>ФУНКЦИИ ИГРЫ</b>	
<b>социокультурная</b>	➤ выступает эффективным способом социализации, освоения ценностей конкретной среды
<b>коммуникативная</b>	➤ дает возможность моделировать ситуации и выбирать различные пути их решения, вводить человека в мир сложных взаимоотношений
<b>самореализации</b>	➤ предусматривает достижение личного успеха, конкуренции, победы, что создает ситуации самовыражения, самореализации
<b>диагностическая</b>	➤ предусматривает, что участник во время игры может оценить уровень своего интеллекта, креативности, умения общаться и т. д.
<b>коррекционная</b>	➤ предусматривает путем проигрывания конкретных ситуаций в дальнейшем корректировать реальную деятельность
<b>развлекательная</b>	➤ вносит разнообразие в учебно-воспитательный процесс, создает благоприятную атмосферу, наполняет позитивными эмоциями

Рисунок 1 – Функции игры

Игра включает в себя следующие дидактические возможности:

1) в игровых технологиях в зависимости от сюжета игры формируются

экономические, социальные и психологические мотивы и интересы участников (выиграть и познать психологические, экономические, социальные процессы и явления, научиться грамотно действовать, принимать верное решение, искать выход из сложившейся ситуации);

2) действия выполняются в соответствии с определенными правилами и нормами поведения;

3) четко выделенные игровые операции;

4) включаются социальные, личностные и групповые взаимодействия.

В научных работах по данной проблематике понятие «сюжетно-ролевая игра» рассматривается как: моделирование, обязательным элементом которого является решение проблемы; свободная, активная, творческая, существенно импровизированная деятельность участников игры по моделированию социальной реальности.

Ролевая игра, как активная деятельность участников, дает возможность проиграть любую конкретную ситуацию в определенных ролях, осуществить своеобразную репетицию взаимодействий (поступков) человека, лучше понять мышление, культуру и мотивацию отдельных участников процесса, лежащего в основе конкретной игры, стать на место других участников, понять, что ими руководит в тот или иной момент игры.

Для реализации замысла ролевой игры ведущему, а потом и участникам, необходимо привлечь нестандартное видение, креативность, незаурядную фантазию. По методике проведения ход ролевой игры логично разделить на четыре этапа, которые определяют ее последовательность: подготовительный, введение в игру, собственно игровой, итоговый этапы (табл. 1) [5].

Таблица 1 – Проектирование ролевой игры

Этап ролевой игры	Последовательность действий
1	2
<b>1. Подготовительный. Постановка цели игры, мотивация</b>	
Предварительная подготовка участников к игре: определение целей и выбор смысловой нагрузки	Ведущий выбирает тему игры, ее вид, тематическую нагрузку, наличие необходимых средств для проведения игры, готовность участников к проигрыванию предлагаемой ситуации
Подготовка перед игрой: создание эмоционального игрового настроения	Происходит распределение ролей (в имитационных играх), участников игры на группы (в неимитационных играх), учитывая игровые интересы. Иногда возникает проблема выбора участников. Для этого ведущий должен выбрать алгоритм действий: или заранее их определять, или руководствоваться успешностью выполнения поставленной перед этим задачи
Между ведущим и участниками обсуждается замысел игры, ее стратегия, составляется план, сценарий, проводится инструктаж участников. Ведущий объясняет игровую задачу, проводит индивидуальные консультации по подготовке к игре	Создание необходимой мотивации – обязательное условие при организации игры, игнорирование которой приводит к тому, что задача оказывается непонятной для участников

Продолжение таблицы 1

2. Введение в игру, постановка проблемы	
1	2
<p>Стимуляция активности, активизация резервных возможностей личности участника.</p> <p>Помощь в осознании участниками содержания задач, активизация познавательной деятельности</p>	<p>Ведущий кратко и конкретно излагает сценарий игры, объясняет ее задачи и возможности, роль отдельных участников, определяет игровые цели, задает общую направленность игры.</p> <p>Формулирует проблемные вопросы, проводит мозговой штурм или дискуссию, побуждает участников к выдвижению различных предположений и гипотез, установлению причинно-следственных связей и т. п.</p>
3. Развертывание игрового сюжета	
<p>Предусматривает наличие и соблюдение игровых правил, поскольку мир игры создается в ее процессе, а не до начала, и в этом принимают участие все игроки, независимо от взятой на себя роли. Именно поэтому «неигровое поведение», то есть отступление от правил в игровом мире, наказывается довольно строго, вплоть до отстранения от игры</p>	<p>Задачей ведущего является координация игровой деятельности, осуществление непосредственного руководства действиями участников, регулирование хода игры. Ведущий должен обращать внимание на участников, в данный момент не задействованных в игре. Он должен быть готов вмешаться в любой момент в игровое поле, чувствуя спад активности, усилить интерес к игре (путем одобрения отдельных участников, поощрения зрителей)</p> <p>Завершение игрового этапа в неимитационных играх должно происходить с осторожностью, когда ведущий вовремя прекращает игру, заранее предупреждая об этом участников</p>
4. Подведение итогов. Оценка результатов	
<p>Формирование ключевых компетенций</p>	<p>Предусматривает рефлексии образовательной деятельности (в виде вопроса «Что нового вы узнали из игры? Какой полезный опыт приобрели?») и оценку собственно игры (вопросами «Какие замечания возникли в процессе игры?», «Что нужно сделать для устранения недостатков?»)</p>
<p>Анализ игровой деятельности</p>	

Следует отметить, что организация игрового пространства дает возможность для взаимообучения студентов, поскольку предусматривает групповые формы работы и совещательный процесс. Возможность дискутировать, обсуждать проблемы позволяет также удовлетворять потребность молодежи в общении. Наблюдение при проведении игр позволяют выявить неформальную структуру группы, тип взаимоотношений между участниками, определить лидеров и аутсайдеров.

Хорошо продуманные игры способствуют улучшению взаимоотношений внутри коллектива, нацелены на формирование эффективной команды. Команда в научном смысле – это не стабильное образование, неизменное и неподвластное разрушению. Но ее сущность заключается в эффективном решении задач, по меньшей мере тех, ради которых она создана и которыми определяется время ее существования. Командная среда возможна только при условиях, способствующих реализации профессиональных компетенций и личностному росту ее участников. Именно в такой среде возникает и растет командный эффект, который еще называется синергетическим.

**Выводы.** Таким образом, ролевая игра является эффективным инструментом, который целесообразно применять в образовательной и воспитательной среде учебных заведений. Ролевые игры нацелены на формирование навыков социального взаимодействия и реализации роли человека в команде.

### *Литература*

1. Мак-Карти Д. Програмируем командный дух / Д. Мак-Карти, М. Мак-Карти. – Символ, 2004. – 416 с. – Текст : непосредственный.
2. Роббинс, Х. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / Х. Роббинс, М. Финли. – М. : Добрая книга, 2005. – 304 с. – Текст : непосредственный.
3. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. – Издательство "Финансы и статистика", 2014. – 544с. – Текст : непосредственный.
4. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 291 с. – Текст : непосредственный.
5. Гондарева, Г. В. Ролевые игры как средство активизации познавательной деятельности учащихся на уроках экономики / Г. В. Гондарева // Таврический вестник образования. – 2013. – № 1. – С. 233-238. – Текст : непосредственный.
6. Дариенко, О. Л. Методическая разработка открытого занятия по учебной дисциплине ОГСЭ.05 «Экологические основы природопользования» на тему «Глобализация и проблемы сбалансированного развития Биосферы»: [Электронный ресурс] / О. Л. Дариенко. – Донецк: Сокровищница педагога СПО, 2020. – 33 с. – Режим доступа: [https://drive.google.com/file/d/14T0ZieexlpAflEj8ryM\\_o36dXdWOjLQz/view](https://drive.google.com/file/d/14T0ZieexlpAflEj8ryM_o36dXdWOjLQz/view)
7. Морозова М. Диалоговые технологии в воспитательном процессе / М. Морозова // Воспитание школьников. – 2006. – № 7. – С. 5–11. – Текст : непосредственный.
8. Сидельникова, Т. Т. Ресурсы и риски модерации как интегративного метода развития у студентов вузов навыков работы в команде / Т. Сидельникова // Интеграция образования. – 2018. – № 2 (91). – С.

Материалы VIII Международной  
научно-практической конференции

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ  
Часть 1

г. Горловка  
24 марта 2023 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 16.03.2023 г. Формат 70×90/16. Бумага офисная.  
Гарнитура «Times New». Печать – лазерная. Уч.-изд. л. 13,8. Усл. печ. л. 13,4.  
Заказ № 40. Тираж 100 экз.

Автомобильно-дорожный институт  
ГОУВПО «ДОННТУ»  
284646, г. Горловка, ул. Кирова, 51

Свидетельство о государственной регистрации ДНР  
Серия АА03 № 029192 от 7 апреля 2016 г.