# Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системамами

## ТОМ III

### Актуальные проблемы управления социально-экономическим развитием

Донецк 2017

# ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

## Материалы

**III Международной научно-практической конференции**

**г. Донецк**

**19 апреля 2017 г.**

**Том 3**

**ДОНЕЦК**
**ГОУВПО ДОННТУ**
**2017**

УДК 338.24:338.124.4
ББК 65.30

Редакционная коллегия:
Б.Г.Шелегеда – д.э.н., проф., профессор кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Н.Ю. Омарова – д.э.н., проф., зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; С.Г. Симонов – д.с.н., проф., зав. кафедрой экономики и организации производства ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»; Ш.К. Кутаев – д.э.н., зав. отделом воспроизводства населения и трудовых ресурсов Института социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»; Ю.Г. Тюрина – д.э.н, доц., доцент кафедры финансов ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»; Я.В. Хоменко – д.э.н., проф., профессор кафедры международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; А.Е.Пожидаев – кандидат наук по гос. управлению, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Луганского национального университета имени Тараса Шевченко; В.В. Жильченкова – к.э.н., доц., декан инженерно-экономического факультета ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; О.Н. Шарнопольская – к.э.н., доц., зав. кафедрой менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; И.А. Кондаурова – к.э.н., доц., зав. кафедрой управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Л.В. Шабалина – к.э.н., доц., зав. кафедрой международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Е.Г. Курган – к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

С 83 **Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами** [Электронный ресурс]: материалы III Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 19 апреля 2017 г. / отв. ред. И.А. Кондаурова / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2017. – Том 3. – 302 с.

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: стратегическим ориентирам реализации стратегии устойчивого развития экономических систем; повышению устойчивости экономических систем в условиях глобализации мировой экономики; актуальным проблемам управления социально-экономическим развитием.

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

Рекомендовано ученым советом
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»
протокол № 4 от 21.04.2017 г.

© Коллектив авторов, 2017
© ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

**СЕКЦИЯ 3.**
**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ..... 11**

**Дариенко О.Л., Иванова К.А.**
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР* ..... 11

**Горощенко В.В., Слепнев Д.С.**
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 17

**Коваленко Т.В., Ермолаев И.А.**
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ВУЗЕ МЧС
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 23

**Петрова Е.И.**
ЦЕННОСТЬ ПРАВА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ
*Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР* ..... 28

**Кондратьев В.А.**
ПРАВО НА АССОЦИАЦИЮ, ЗАБАСТОВКУ И ЛОКАУТ КАК ФОРМА КОЛЛЕКТИВНОЙ ЗАЩИТЫ ТРУДОВЫХ ПРАВ: МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ
*Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР* ..... 33

**Бычкова О.В.**
КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный университет, г. Донецк, ДНР* ..... 41

**Котова Н.И., Котова А.А.**
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
*Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР;*
*Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, РФ* ..... 45

**Зайцева А.М., Тимошенко А.А., Толкачева М.Г.**
РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 52

**Зайцева А.М., Денисенко А.М.**
ВЛИЯНИЕ ГИБКОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 56

**Зайцева А.М., Ким Н.В.**
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 60

**Пехтерева В.В., Столярова А.С.**
МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР* ..... 65

**Гайдай И.Ю., Щербий С.А.**
МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА
*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР* ..... 71

**Шеломенцева В.П., Санина Ю.О.**
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
*Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар (Казахстан)* ..... 76

**Перевозчикова Н.А., Василенко Т.Д.**
ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ
*Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР* ..... 80

**Ляхова Л.С., Горенная Д.О.**
КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР* ..... 86

**Ляхова Л.С., Полуднева Е.В.**
ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ТИП И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР* ..... 92

**Баранник Ю.Г., Дяк Ю.С.**
ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР* ..... 96

**Смирнов С.Н., Лаврова В.А.**
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ НА РЫНКЕ ТРУДА
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР* ..... 101

**Смирнов С.Н., Павловец А.С.**
ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР* ..... 106

**Котова Н.И., Абдалян Л.Н.**
ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
*Институт Экономических Исследований, г. Донецк, ДНР* ..... 112

**Мешков А.В., Новикова П.А.**
ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 116

**Барыло И.В., Чех Е.С.**
МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 120

**Пефтиев О.В.**
ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ТРУДОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ
*ООО «Агроконсалт», г. Донецк, ДНР* ..... 125

**Кондаурова И.А., Русина В.А.**
ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 131

**Надтока Т.Б., Панфилкина Э.Е.**
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 137

**Малышко А.В., Филонов О.В.**
СТОИМОСТЬ ВРЕМЕНИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 143

**Осипишина Т.Н.**
ИНВЕСТИЦИИ В УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 152

**Шевченко М.Н., Лыхобаба Ю.А.**
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПОДКОМПЛЕКСА
*Луганский национальный аграрный университет, г. Луганск, ЛНР* ..... 157

**Пономарёв И.Ф., Кулик А.К., Савенков Д.А.**
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ УСЛОВИЙ ТРУДА В РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 164

**Кулик А.К., Шитец А.О.**
ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 168

**Зорина М.С., Дзюбан А.С.**
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 172

**Какунина А.А., Аракелова З.Г.**
ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 176

**Павловская И.Г., Гололобов К.А.**
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА В ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 180

**Шумаева Е.А., Брухаль А.А.**
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 183

**Шумаева Е.А., Чумаков А.И.**
TALENTMANAGEMENT
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 188

**Романюк Н.В.**
СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 194

**Кутаев Ш.К.**
ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ
*Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра РАН;*
*Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, РФ* ..... 202

**Кондаурова И.А., Воплюшкина Ю.И.**
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 209

**Петрова Й.П.**
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ИНТЕЛЛИГЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ
*Хозяйственная академия им. Д.А. Ценова, г. Свиштов (Болгария)* ..... 216

**Штагер О.А., Федирцан А.В.**
ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 220

**Горчакова И.А, Демченко К.А.**
РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 224

**Шумаева Е.А., Липова Э.Е.**
СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО УЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 233

**Зорина М.С., Перелыгина Н.П.**
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 237

**Кравцова Л.В., Вуйка Я.В.**
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 241

**Павловская И.Г., Репула А.А.**
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 245

**Гадецкий В.Г., Гросова А.Н.**
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 248

**Комарницкая Е.В., Гутцул А.Л., Педык А.А.**
МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 254

**Савельева О.А., Кожевникова А.А.**
УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 258

**Коваленко Т.В., Митасова А.А.**
ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 261

**Скляр Д.А., Маруха Е.О.**
НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ
КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 267

**Куликова И.Р., Шайда И.И.**
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР УСПЕХА
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ФИРМ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 271

**Кондаурова И.А., Кулик А.К., Пархоменко Н.В.**
АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБЪЕКТА
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 275

**Пискун Е.И., Сафронова А.А.**
ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ
*Севастопольский государственный университет, г. Севастополь, РФ* ..... 279

**Павловская И.Г., Супрун А.И.**
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 283

**Горощенко В.В., Нелень В.А.**
ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 286

**Остапенко Б.С.**
СОВРЕМЕННЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 290

**Балашова Р.И., Подольская Л.Д.**
ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР;*
*Донецкий институт туристического бизнеса, г. Донецк, ДНР* ..... 293

**Ифутина Е.А.**
ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПОДГОТОВКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА
*Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар, Казахстан* ..... 298

## СЕКЦИЯ 3.
## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

УДК 658.114.5

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

**О.Л. Дариенко,** *ассистент,*
**К.А. Иванова**
*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Горловка (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования организационного поведения персонала организации. Определено наличие взаимодополняемости управленческих и социально-психологических аспектов в управлении поведением персонала на основе наличия родственных признаков.*

*Ключевые слова: организационное поведение, персонал, организационная культура, менеджмент.*

*Summary. In the article theoretical aspects of formation of organizational behavior of the personnel of the organization are considered. It was found that the managerial and socio-psychological aspects of the management of the behavior of the staff are complementary, based on the presence of related characteristics.*

*Keywords: organizational behavior, personnel, organizational culture, management.*

**Постановка проблемы.** Циклические изменения в общественных и социально-экономических процессах обусловливают необходимость поиска оптимальных технологий менеджмента для своевременной и эффективной реакции на внешние изменения. В современных условиях недостаточно руководствоваться только экономическими критериями, поскольку в условиях кросс-культурной кооперации и быстрого обмена информацией в обществе результативность деятельности предприятий в первую очередь зависит от интеллектуального потенциала персонала и социокультурных факторов влияния на его поведение.

Управление персоналом играет важную роль в успехе предприятия, в обеспечении конкурентоспособности, производительности и эффективности. Однако в реальной практике отечественные менеджеры в большинстве своем

не используют современных механизмов и методик, которые бы эффективно корректировали поведение персонала.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследования управления поведением персонала нашли отображение в научных трудах таких ученых, как А. Смит, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Э. Мэйо, К. Левин и др. Однако, несмотря на имеющиеся исследования по данной тематике, недостаточно изученными остаются вопросы управления поведением персонала на основе корпоративной культуры.

**Целью исследования** является разработка теоретических основ управления организационным поведением персонала предприятия.

**Основные результаты исследования.** В современных условиях проблема организационного поведения является особенно актуальной и важной для эффективной жизнедеятельности современных предприятий. Успешность и результативность деятельности предприятия зависит не только и не столько от обеспечения основными средствами производства, сколько от понимания, прогнозирования и контроля поведения персонала. Сегодня искусство управления людьми стало решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия и стабильность его предпринимательского успеха. Большинство исследователей, признавая важность организационного поведения и целесообразность управленческого внимания к ней, не конкретизируют места организационного поведения в управлении предприятием, что с учетом господствующей гуманистической парадигмы управления и интенсивности воздействия организационного поведения на результаты деятельности предприятия, нельзя считать правильным.

На данном этапе, одной из наиболее актуальных тем для отечественной экономики является рынок труда и несовершенная конкуренция, как на рынке труда, так и в экономическом пространстве в целом. Неудовлетворенные условиями труда и уровнем заработной платы, дезорганизованные, немотивированные работники составляют значительную часть на рынке труда. Сложившаяся ситуация обусловлена множеством причин, поэтому понимание важности управления поведением персонала, как в микро-, так и в макро- среде, корпоративной культуры и организационного поведения в целом, несомненно, будет способствовать решению указанных проблем.

Организационное поведение заключается в изучении человеческого поведения, отношении к профессиональным обязанностям и их выполнению в организации. Иными словами – это наука об отдельном индивиде и его поведении в организации [1]. В глобальном контексте модель организационного поведения позволяет решать проблемы кросс-культурных коммуникаций, поведения персонала, менеджмента организации и т.д. В точных науках, в отличие от организационного поведения, для достижения поставленных целей оперируют постоянными фундаментальными законами и моделями. Неважно, где действует закон гравитации – в Горловке или в Москве, не имеет значения также, где использовать теорему Пифагора. Учитывая это, важно понять, что организационное поведение в менеджменте не является однозначным, не выступает в качестве панацеи в решении проблемы

конкретной классификации.

На вопросы о поведении персонала наука не дает четких ответов, хотя она имеет в своем арсенале определенные концепции и модели, позволяющие объяснить поведение работников и менеджеров в различных ситуациях. Организационное поведение развивает навыки и таланты [2], которые с высокой вероятностью дадут результат.

Организационное поведение персонала в процессе формирования коллективной мотивации образуется под воздействием взаимосвязи таких факторов внешней среды, как интеллектуализация общества, информационные технологии, социализация и гуманизация труда. Эти связи находятся в постоянной динамике, поэтому их невозможно определить, как законы или правила.

В условиях высокой мобильности рабочей силы, технологий и при относительной прозрачности трудовой политики, организационное поведение становится неотъемлемой ее частью, а разнообразие на рабочем месте приобретает более важное значение в организации. Разнообразие в организациях является важным фактором, который необходимо учитывать, поскольку оно будет отражением различий в перспективе, то есть в ценностях, поведении, в стиле и качестве жизни. Очень важны восприятия и реакция работников на эти разнообразия, поскольку это в значительной степени влияет на производительность и эффективность организации [3].

Движущей силой эффективной организации труда является конкурентоспособность – как внутренняя, так и внешняя. Одним из основных объектов исследования предмета организационного поведения является внутренняя конкурентоспособность, которая, безусловно, должна основываться на опыте и знаниях работников организации, а также на командной модели, порождающей феномен лидерства [4].

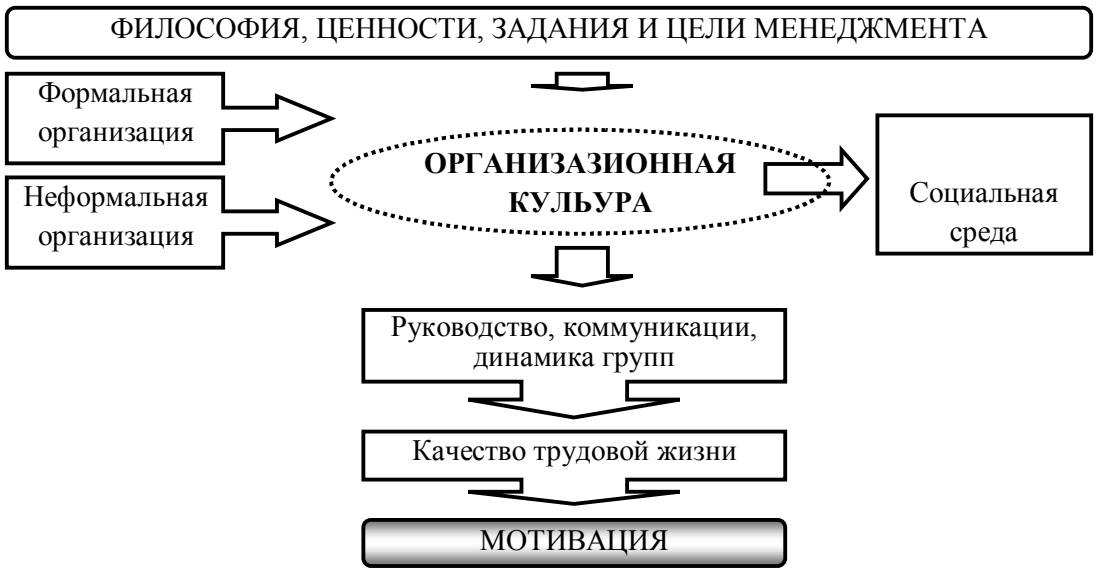



Рисунок 1 – Взаимосвязь внутренних факторов для формирования коллективной мотивации

Многие отечественные работодатели по инерции придерживаются довольно узкой экономической точки зрения: нанимая новых сотрудников, они покупают конкретный товар в виде квалификации рабочих. Для преодоления связанных с этим проблем, которые напоминают организационные постулаты эпохи Адама Смита, необходимо, прежде всего, понимать, что организация является отдельным, самостоятельным живым организмом, поэтому они должны придерживаться разработанных систем поведения, в данном случае – системы управления персоналом на основе корпоративной культуры.

Организационное поведение – это молодая отрасль науки, которая в эклектичной форме позаимствовала подходы, используемые при изучении человеческого поведения. В силу многоаспектности, определенной эклектичности, свойственной отраслям науки, которые формируются на стыке нескольких отраслей, организационное поведение является сложным явлением, поскольку оно воплотило многие идеи и подходы из смежных отраслей науки – теории организации, организационного развития и управления персоналом, касающихся важных аспектов управления деятельностью предприятия.

Таблица 1

Сравнительная характеристика организационного поведения и поведения персонала

| Критерии | Организационное поведение | Поведение персонала |
|---|---|---|
| Общие признаки | | |
| 1. Подход к менеджменту | бихевиористический | |
| 2. Методы управления | – административный;<br>– экономический:<br>– социально-психологический | |
| Отличительные признаки | | |
| 1. Уровни | – личностный;<br>– трудовой;<br>– организационный | – личностный |
| 2. Компоненты | – организационные процессы;<br>– индивидуальные процессы;<br>– трудовые и межличностные процессы;<br>– факторы внешней среды | – индивидуальное действие;<br>– факторы внутренней среды |
| 3. Составляющие | – организация;<br>– группы (команды);<br>– личность;<br>– коммуникации;<br>– лидерство;<br>– конфликты | – психологические процессы;<br>– потребности и мотивы;<br>– ценностные ориентиры |

На основании анализа основных фундаментальных понятий организационного поведения, разработанных отечественными и зарубежными учеными, сформулировано следующее расширенное понятие организационного

поведения: организационное поведение – это процесс, охватывающий социально-межличностные, организационно-экономические аспекты деятельности индивида в пределах определенной среды.

При рассмотрении взаимосвязи организационного поведения с поведением персонала, прежде всего, возникает вопрос дефиниции понятия поведения персонала, определения ее особенностей и принципов становления.

Существует множество переменных факторов, управляющих поведением человека на рабочем месте. Работники и менеджеры идентично формируются под действием, как собственных культурных установок, так и культуры организации. Именно эти факторы влияния определяют, как будет происходить коммуникация и взаимодействие между руководством и персоналом. Подобным образом коммуникация менеджера во многом зависит от внешних факторов [5]. Убеждения каждого отдельно работника влияют на его этические установки, а также на чувство моральной ответственности. Коммуникация позволяет формировать восприятие персонала и, в свою очередь, дает возможность работодателю понять эти восприятия. Различные формы коммуникации, как вербальные, так и невербальные, должны быть использованы для обеспечения результативности и эффективности каждой группы работников.

Каждый человек приходит на рабочее место со своим индивидуальным отношением, которое также будет влиять на рабочую среду, поэтому существует мнение, что отношение человека зависит от определенных обстоятельств. Однако предмет организационного поведения объясняет отношение как психологическое состояние готовности чувствовать и вести себя определенным образом в отношении конкретного лица, объекта или идеи. Таким образом, можно частично проследить взаимосвязь предмета организационного поведения с поведением персонала. Поэтому необходимо понимать, что предмет организационного поведения не дает конкретных ответов на проблемные вопросы поведения персонала, но можно полагаться на устойчивые концепции и модели, позволяющие объяснить поведение работников и менеджеров в различных ситуациях.

В рамках исследования поведения персонала и его отношения, как весомого формирующего фактора (рис. 2), необходимо определить сущность самого понятия «отношение» или «взаимоотношения работников», поскольку этот фактор непосредственно связан с поведением человека [6]. Например, если работник конфликтует с кем-то вне рабочего места, дальнейшее плохое настроение непосредственно влияет на производительность труда в течение рабочего дня. Поэтому организация, учитывая прямую связь между отношением/взаимоотношением и производительностью труда, должна обязательно имплементировать различные методы для достижения позитивного отношения каждого работника. Обязанностью организации является осведомленность о каждом работнике для применения к нему эффективных методов воздействия, которые, в свою очередь, позволят достичь лучших результатов, как для организации, так и для работника.

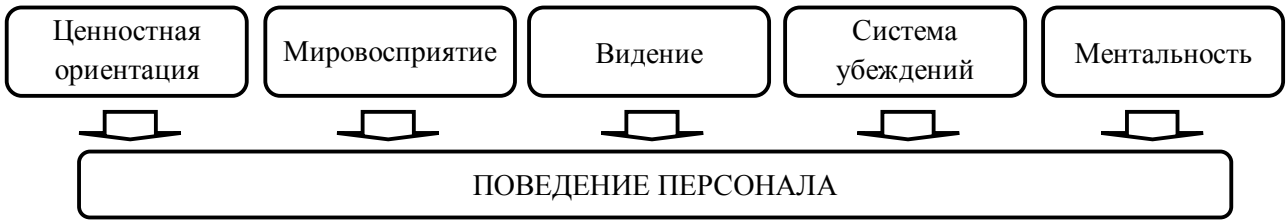



Рисунок 2 – Факторы формирования поведения персонала

Эффективная коммуникация является краеугольным камнем любой организации. Важной составляющей управления поведением персонала является коммуникация, а методы общения высшего руководства с персоналом оказывают прямое воздействие на развитие и работу предприятия [7]. Если видение предприятия является непонятным персоналу, то он, соответственно, не будут воспринимать общие ценности, что приведет к непредсказуемым последствиям и низкой производительности труда. Важным элементом поведения персонала является понимание своей роли на предприятии и уровня ответственности. Если такие установки не доводились до персонала вследствие слабой коммуникации, то это приведет к кризису, как на микро-, так и на макроуровне в управлении персоналом. При разъяснении видения предприятия важным фактором также является четкая формулировка. По заключению американской ассоциации управления человеческими ресурсами, существует четыре стадии при формулировке видения и целей организации, а именно: наблюдение, отображение, вербальная установка, письменное руководство [8].

Таким образом, эффективная коммуникация жизненно важна и для управления поведением персонала, и для организационного поведения, что, в свою очередь, будет способствовать успеху любой организации. Она влияет на восприятие персонала и обеспечивает организации принятие таких решений, которые большинство персонала будет считать благоприятными. Коммуникация позволяет организации выстраивать линию поведения персонала, а именно заложить нормы и стандарты для персонала, что в свою очередь будет способствовать пониманию этических убеждений работников, путей влияния на их социальную, моральную и этическую ответственность.

Руководствуясь этими принципами, можно утверждать, что основным инструментом управления поведением персонала во взаимосвязи с организационным поведением является эффективная коммуникация. Учитывая это, основной задачей руководителя организации является четкое и убедительное освещение ее видения и целей каждого члена команды, чтобы организация работала для достижения максимального потенциала на долгосрочную перспективу.

**Выводы.** Поведение персонала является важной составляющей организационного поведения, поэтому их взаимосвязь можно рассматривать как с практической, так и с теоретической точки зрения – это обеспечивает гибкость в принятии решений и построении модели эффективного управления.

Что касается организационного поведения, то его эффективная работа и развитие возможны только при условии правильного понимания соотношения

между объектами и сферами управления предприятием. Сложный процесс соотношения мотивации, деловой этики, лидерства и организационной культуры с некоторыми сферами управления (управление стрессами, знаниями, конфликтами и изменениями), позволит вывести менеджмент организаций на новый уровень эффективности, так как человеческий ресурс неисчерпаем, а умение правильно оперировать им все чаще становится основным приоритетом для эффективного управленческого менеджмента.

**Список литературы**


1. Kosmyna, Y. Application of modern methods of sociometric analysis for modelling personnel optimal behavior at the enterprise / Y. Kosmyna, G. Zakharchyn // Economics, entrepreneurship, management. – 2014. – № 2. – P. 33–38.
2. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Инфра-М, 2004. – 648 с.
3. Handy, C. Beyond Certainty / C. Handy. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 221 p.
4. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
5. Костенко, О.М. Культура і закон у протидії злу: монографія / О.М. Костенко. – К.: Атака, 2008. – 352 с.
6. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; [пер. с англ. 7-го изд.]. – М.: ИНФРА-М. 1999. – 692 с.
7. Зуб, А.Т. Системный стратегический менеджмент: теория и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтинов. – М.: Генезис, 2001. – 420 с.
8. Eccles, R. G. The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance / R.G. Eccles, I. Ioannu, G. Serafein. – Cambridge : Harvard Business School Press, 2012. – 56 p.



УДК: 331


## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ


**В.В. Горощенко,** *к.э.н., доцент,*
**Д.С. Слепнев**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*



*Аннотация. Рассмотрена сущность мотивации персонала и факторы, влияющие на нее. Описаны этапы и принципы построения системы мотивации. Указаны группы методов усовершенствования системы мотивации персонала.*

*Ключевые слова: система мотивации, персонал, методы, стимулирование, управление.*

*Summary. The essence of motivation and the factors affecting it. Describe the steps and principles of construction of system of motivation. Specified group of methods of improving the system of personnel motivation.*
*Keywords: motivation system, personnel, methods, promotion, management.*

**Постановка проблемы.** Человеческий ресурс уникален: несмотря на различные личностные и профессиональные характеристики, человек не будет полностью погружаться в рабочий процесс до тех пор, пока он не видит личной субъективной мотивации. В отличие от оборудования и капитала человеческим ресурсом нельзя управлять с помощью прямого воздействия. Воздействия на данный объект должны быть предопределенными и соответствовать внутренним стремлениям и потребностям человека. Для того чтобы в сознании человека сформировалось желание работать, в компании должна быть правильно смоделированная система мотивации.

Однако на предприятиях существует множество причин, которые способствуют низкой эффективности системы мотивации. Так, на первое место выходят такие причины, как:

низкая заработная плата. Оклад должен быть соотносим со средним уровнем в данной отрасли. Иначе текучка кадров неизбежна. Для того чтобы уровень зарплаты удовлетворял требованиям сотрудников, необходимо регулярно следить за текущими показателями рынка труда.

система поощрений, которая не затрагивает цели компании. Это происходит в том случае, когда премии не подкрепляют решение первоочередных задач компании. Для того чтобы избежать этой ошибки необходимо четко определить глобальную цель компании. Затем разбить ее на подпункты и делегировать различным отделам. В отделах устанавливаются четкие сроки выполнения целей, а также критерии поощрений. Таким образом, сотрудникам будут ясны причины начисления премии и способы ее регулярного получения в будущем.

На втором месте оказались: отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников; слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников; неудовлетворительный морально-психологический климат; недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;

Третье место заняли такие причины как: низкий уровень исполнительской дисциплины; противоречия в отношениях между предпринимателем и работником; проблемы при создании согласованной команды; низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных; низкий уровень межличностных коммуникаций.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы мотивации персонала и его стимулирования выступают обьектом исследования

многих авторов, таких как: А. Р. Алавердов, В. Г. Асеев, А. П. Егоршин, Е. И. Посадсков, В. А. Якунина, В. В. Горощенко, А. Н. Колот и пр.

**Целью** исследования является рассмотрение системы мотивации персонала и предложение мер по ее усовершенствованию.

**Основные результаты исследования.** Система мотивации в настоящее время является главным средством в управлении персоналом и заслуживает повышенного внимания. Ее совершенствование помогает более эффективно строить рабочие процессы, снижать риски и оптимизировать бизнес-процессы.

На сегодняшний день для максимально продуктивной работы предприятия необходимы дисциплинированные, ответственные, высокоорганизованные, инициативные, и стремящиеся к самосовершенствованию трудовые кадры. Используя стандартные формы материальных стимулов, строгий внешний контроль, зарплату и наказания вышеизложенные качества у работника обеспечить достаточно сложно.

Только работники, которые понимают ценность своей профессиональной деятельности и ориентированные на реализацию не только своих личных целей, но и на цели всей организации, могут рассчитывать на высокую результативность. Развитие таких сотрудников – основная цель мотивационного менеджмента [1, с. 123].

Изучение работ ученых касательно системы мотивации показало, что нет единого определения для понятия "мотивация".

Практически каждый автор определяет мотивацию по-своему, руководствуясь личными соображениями в данной теме. Однако, почти все объяснения данного термина, в общем случае, схожи в том, что под мотивацией понимаются какие-либо движущие силы, активизирующие определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – собственное побуждение человека.

Поэтому, с нашей точки зрения, наиболее информативным будет следующее определение: мотивация – это внутренне присущее состояние человека, появившееся благодаря внешнему или внутреннему воздействию, связанное с его потребностями, которое даёт импульс, стимулирует и координирует его действия к поставленной цели.

Чем активнее будет деятельность человека, тем больше различных возможностей для удовлетворения потребностей, потому как из-за недостатка чего-либо, у человека возникает состояние дискомфорта.

Неоднозначные подходы и к вопросу касательно мотивирующих факторов, влияющих на работу персонала. В целом, факторы, так или иначе влияющие на мотивацию персонала, представлены в таблице 1.

Важно при использовании на практике тех или иных управленческих воздействий учитывать внутренние и внешние факторы побуждения трудового поведения работников, то есть знать, что конкретно побуждает работать добросовестно и инициативно, а что, напротив, обуславливает равнодушие, а то и негативное отношение к работе.

Повышение существующей системы мотивации является одной из самых сложных задач менеджмента фирмы. Поэтому построение и введение системы

мотивации организации - это непростой и продолжительный процесс, требующий существенных временных и финансовых вложений [2, с. 84].

Таблица 1

Факторы, влияющие на мотивацию персонала

| Внутренние факторы | Внешние факторы | | |
|---|---|---|---|
| | Поддерживающие факторы | Мотивирующие факторы | Демотивирующие факторы |
| Наличие нравственных принципов | Деньги | Признание | Грубость со стороны руководства |
| Предпочтения, интересы, склонности | Условия (стиль руководства, организационная культура) | Карьерный и личностный рост | Организационный хаос |
| Собственные возможности | Инструменты для работы | Предоставление ответственной работы | Отсутствие понимания в коллективе |
| Собственное состояние в данный момент | Безопасность, надежность | Доверенные полномочия | Недостаток ответственности и полномочий на работе |
| | Удовлетворенность трудом | | |

Результатом внедрения эффективной системы мотивации станет значительный рост финансовых показателей компании, выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение рабочего персонала.

Построение системы мотивации персонала проходит в несколько этапов:

1. Прояснение стратегических целей бизнеса. Любая активность в плоскости HR должна опираться на стратегические интересы и цели бизнеса. Например, если цель компании - быстрое завоевание доли существующего рынка, весь фокус процедур отбора, адаптации, обучения, мотивации должен обеспечивать именно эту цель.

2. Формирование рабочей группы. На данном этапе формируется состав рабочей группы специалистов для осуществления работ по диагностике текущего положения мотивации в организации, проектированию и применению системы мотивации персонала на практике.

3. Диагностика текущего механизма мотивации. Ключевой задачей данного этапа является описание существующих на практике полномочий, функциональных обязанностей сотрудников и сфер ответственности с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений.

4. Формирование плана разработки и внедрения системы мотивации. Разрабатывается модель будущей системы мотивации, отображающая особенности и основополагающие принципы мотивации персонала.

5. Создание методов фиксированного вознаграждения (например, тарифная сетка, система грейдов), системы премирования, некомпенсационной системы мотивации.

6. Внедрение мотивационной системы на фирме.

7. Мониторинг результатов, обнаружение "узких мест", внесение изменений.

Для комплексного построения и реализации мотивационной системы в компании, следует обладать понятием о применяемых методах усовершенствования мотивации, увеличения результативности рабочего состава организации. Такие методы подразделяются на 4 главные группы:

экономические, берущие за основу систему принципов построения финансового премирования сотрудников за выполненную задачу (объективная оценка работы; поощрение связано с плодотворностью работы; выстраивание атмосферы сотрудничества и сплоченности, а не соперничества и пр.);

целевые, предусматривающие, что менеджмент ставит перед исполнителями цели, которые имеют определенные свойства (измеримость; четкие сроки; определенные стимулы для исполнителей; контроль; оценка достигнутых результатов и пр.);

методы проектирования и перепроектирования работ, имеющие целью повышение мотивации и эффективности труда с помощью вовлечения сотрудника в планирование работы, при этом учитываются следующие факторы (ответственность за полученные результаты; убежденность работника в том, что он выполняет важную работу; контроль над ресурсами; присутствует потенциал профессионального роста; возможность работника контролировать условия труда и пр.);

методы вовлечения работников к процессу организации труда и управления им предполагает соблюдение определенных условий, таких как: возможность права голоса у сотрудника при решении проблем; совместное принятие решений касательно поставленной цели; применение индивидуальных и коллективных знаний; распределение прав и полномочий; создание надлежащих условий работы и должностных инструкций и пр.

При этом любая система мотивации должна строиться на основе следующих принципов [3, с.679]:

объективность - размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

предсказуемость - работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

адекватность - вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

своевременность - вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (в текущем периоде);

значимость - вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

справедливость и прозрачность - правила определения вознаграждения должны быть понятны всему персоналу и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Следует обратить внимание, что основным фактором стабильности и успеха предприятия, прежде всего, являются ее сотрудники, в частности их стремление направлять все свои усилия на благо компании, в которой они

работают. При этом можно с полной уверенностью говорить о том, что формирование и применение на практике мотивирующих факторов заслуживает пристального внимания со стороны менеджмента, также как и своевременная диагностика уровня эффективности и качества их воздействия на персонал. При этом ошибки в данном процессе на начальном этапе могут привести к появлению скрытой демотивацией работников, которая, без незамедлительного эффективного вмешательства, может нанести значительный убыток рабочему процессу, а в последствии и кадровому составу компании.

Таким образом, первостепенное значение при построении грамотной системы мотивации занимает использование комплексного подхода, так как, в конечном результате, эта система позволяет оказывать существенное содействие в достижении организацией своих поставленных целей.

**Выводы.** В заключение всего вышесказанного хотелось бы отметить, что среди всех проблем в системе управлении персоналом предприятия, одной из самых важных является устранение проблем в вопросах касающихся снижения мотивации работников. Управление персоналом является непростым многоуровневым процессом, от успешной организации которого зависит результат достижения поставленных предприятием целей. Итоговый результат данного процесса зависит от множества факторов, к одному из которых относится система мотивации, функционирующая в компании.

В связи с этим, в целях предотвращения появления признаков демотивирующего характера, система мотивации персонала должна тщательно контролироваться руководством и проходить качественную оценку ее соответствия, как потребностям работников, так и содействию достижения стратегических целей организации.

## Список литературы


1. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2010. – 240 с.
2. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов.- 5-е изд.- Москва : Дело, 2003. - 272 с.
3. Горощенко В. В. Система мотивации персонала – основа эффективного управления// Матер. XVII Междунар. науч.конф. «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост» (8-9 декабря 2016г).- Донецк : ДонНУ, 2016.-С. 678-680.

УДК 377

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ВУЗЕ МЧС

**Т.В. Коваленко,** *к.э.н., доцент,*
**И.А. Ермолаев**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены преимущества использования в учебном процессе Вузов дистанционных образовательных технологий. Обоснована целесообразность применения систем дистанционного обучения в ВУЗЕ МЧС, с учетом российского опыта.*

*Ключевые слова: система обучения, дистанционные образовательные технологии, Министерство Чрезвычайных Ситуаций, курсанты, студенты.*

*Summary. There are discussed the advantages of using remote educational technologies in the educational process of higher education institutions in the article. There are proved the expediency of using distance learning systems in the higher education institution of the Ministry of Emergency Situations, taking into account the russian experience.*

*Keywords: training system, distance educational technologies, Ministry of Emergency Situations, cadets, students.*

**Постановка проблемы.** Проблема совершенствования системы обучения студентов-курсантов ВУЗА Министерства Чрезвычайных Ситуаций государства чрезвычайно актуальна, многогранна и может быть решена на основе глубокой экспериментальной работы совместными усилиями ученых и практиков в области педагогики, управления персоналом, психологии, физиологии труда, экономики и социологии. Внедрение системы дистанционного обучения нацелено на активизацию учебно-познавательной деятельности курсантов и студентов, а также поможет предотвратить возможные пробелы в получении учебной информации, связанных со спецификой функционирования ВУЗА МЧС.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследования возможностей внедрения и результатов применения дистанционных образовательных технологий в ВУЗАХ МЧС России проводились целым рядом авторов, как научных деятелей, так и профессиональных сотрудников МЧС, непосредственно занимающихся проблемами повышения качества обучения студентов ВУЗОВ МЧС [1-6]. Необходимо отметить, что на данный момент актуальным является рассмотрение российского опыта в данном направлении и принятие управленческих решений по совершенствованию системы обучения

студентов ГОУВПО «Академия гражданской защиты» Донецкой Народной Республики.

**Целью исследования** является обоснование актуальности применения дистанционных образовательных технологий для повышения качества обучения студентов ВУЗА МЧС.

**Основные результаты.** Дистанционное обучение – это качественно новый вид обучения, возникший в последней трети XX века как результат интеграции современных учебных методик и маркетинговых методов обслуживания потребителей в комплексную учебную технологию, обеспечивающую преодоление таких барьеров между студентом и преподавателем, как расстояние, возраст, занятость и т.д. [7, с.4]. Это обучение на расстоянии с использованием эффективных информационно-коммуникативных средств доставки к слушателям учебного материала. Оно отличается характером познавательной деятельности слушателей и осуществляется на основе самообучения.

Дистанционное обучение ориентировано на обеспечение максимальной доступности и удобства, проводится с учетом слушателей. Его развитие позволяет слушателям получить доступ к международным профессиональным и квалификационным стандартам. Полный ассортимент видов дистанционного обучения, существующих в наше время, можно представить в виде схемы, приведенной на рис. 1.

Рисунок 1 – Ассортимент видов дистанционного обучения

Преимущества внедрения и использования системы дистанционного обучения в рамках высшего учебного заведения можно представить следующим образом:

– стоимость дистанционного обучения более низкая по сравнению с другими методами (очной и заочной формами обучения);

– расходы осуществляются, в основном, только в начале внедрения системы (на необходимое оборудование и программное обеспечение);
– большое количество желающих получают возможность учиться;
– значительно упрощается процесс контроля результатов процесса обучения;
– при необходимости, студенты получают возможность неоднократно возвращаться к пройденному материалу, повторять его, самостоятельно регулировать скорость получения новых знаний.

Главным преимуществом внедрения такой системы является то, что учиться дистанционно можно почти по любой специальности, а там, где возникнет необходимость в дополнительной практике можно будет проводить практические занятия на производстве преподавателями учебного центра или воспользоваться программами-симуляторами.

Развитие современных информационных технологий дает возможность их применения преподавателями и студентами для решения задач учебного процесса по восполнению пробелов в знаниях. При этом , Ильина И.М. отмечает тот факт, что необходимо учесть, что простой перенос уже существующих методических материалов на новые формы носителей, не позволяет в полной мере использовать возможности современных информационных технологий для повышения эффективности учебного процесса в вузах МЧС России. Это обусловлено, прежде всего, различными форматами существующих методических материалов, что может затруднить самостоятельное усвоение учебных вопросов; сложностями в поиске необходимой информации при отсутствии управляющей оболочки, что увеличивает непродуктивный расход времени; традиционным дублированием учебной информации в различных методических материалах, что перегружает применяемые носители [3].

С целью повышения эффективности деятельности Министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий Донецкой Народной Республики, а также развития системы профессионального образования, учитывая потребность подготовки и обучения квалифицированных специалистов в сфере гражданской обороны, чрезвычайных ситуаций и ликвидации последствий стихийных бедствий, пожарной безопасности, на основании Постановления Советом Министров Донецкой Народной Республики было создано Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Академия гражданской защиты» в системе Министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий (Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики №11-37 от 26.09.2016 г.). ГОУВПО «Академия гражданской защиты» первоначально было создано на базе Института гражданской защиты Донбасса ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», который был сформирован в октябре 2014 г.

С целью формирования, развития и закрепления практических навыков и компетенций студентов (курсантов) предлагается внедрение системы

дистанционного обучения. Учитывая особые требования при отборе и подготовке студентов ГОУВПО «АГЗ», обучающихся по очной и заочной формам обучения по направлению подготовки «Техносферная безопасность» (профиль «Защита в чрезвычайных ситуациях» и специальности «Пожарная безопасность») целесообразным является введение дистанционной формы обучения, которая обусловлена спецификой деятельности студентов, что может отражаться в отсутствии данной категории студентов на плановых занятиях из-за обеспечения внутреннего наряда, несения караульной службы, служебных командировок, участия в тушении крупных пожаров, а также ликвидации последствий аварий и стихийных бедствий.

Для условий внедрения дистанционного обучения студентов ГОУВПО «АГЗ» наиболее приемлемым будет использование российского опыта, в частности в образовательных учреждениях МЧС России широко внедрена и используется система дистанционного обучения «Прометей».

Система дистанционного обучения «Прометей» предназначена для организации полноценного процесса дистанционного обучения и независимой проверки знаний, причем рассчитана на большие потоки слушателей [8].

Анализируя российский опыт необходимо отметить, что основными целями применения дистанционных образовательных технологий являются:

– расширение доступа различных категорий слушателей образовательных учреждений МЧС России к качественным образовательным услугам;
– экономия финансовых средств МЧС России (проживание и командировочные расходы) за счет предоставления образовательных услуг в максимально удобной форме по месту проживания или работы слушателя;
– интенсификация использования научного, методического и технического потенциала образовательных учреждений МЧС России.

Система дистанционного обучения состоит из компонентов организации и управления учебным процессов, что позволяет решать следующие задачи:

− организацию проверки знаний через Интернет, в корпоративных и локальных сетях;
− организацию учебного процесса с различной степенью соответствия классической модели академического образования;
− создание распределенной образовательной сети.

Опыт внедрения дистанционного обучения показывает высокую востребованность этой формы обучения как со стороны слушателей и студентов, так и со стороны преподавателей. Динамичный характер жизни современного человека, расширение международных контактов, качественно новые средства коммуникаций и техническая насыщенность всех сфер деятельности вызывают потребность в мобильном обучении. без постоянной привязки к конкретному географическому месту. Дистанционное обучение стало наиболее подходящей формой для реализации концепции открытого образования, которая предусматривает для обучающегося значительную свободу выбора при обучении [8].

В рамках реализации данных образовательных программ посредством использования лицензированного программного продукта СДО «Прометей» в условиях ГОУВПО «АГЗ» рекомендуется:

– разработать календарные планы учебных курсов;

– разработать и разместить электронные информационные ресурсы изучаемых учебных дисциплин (электронный контент);

– апробировать модели взаимодействия профессорско-преподавательского состава с обучающимися, в том числе в ходе проведения занятий в интерактивной форме и режиме on-line (вебинары, видео-лекции, чат), режиме off-line (форум, текущий контроль в форме тестирования).

**Выводы.** Таким образом, следует отметить, что именно дистанционное образование открывает студентам доступ к нетрадиционным источникам информации, повышает эффективность самостоятельной работы, дает совершенно новые возможности для творчества, обретения и закрепления различных профессиональных навыков, а преподавателям позволяет реализовывать принципиально новые формы и методы обучения с применением концептуального и математического моделирования явлений.

## Список литературы


1. Баскин, Ю.Г. Применение виртуального учебно-методического комплекса в учебном процессе Вуза ГПС МЧС России / Ю.Г. Баскин, В.В. Клюй // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. – 2009. – №3(4). – С.13-18.
2. Бондарчук Н.А. О некоторых проблемах дистанционного обучения / Н.А. Бондарчук. Е.А. Малыгина // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. – 2009. – №3(4). – С.43-49.
3. Ильина, И.М. Повышение эффективности дистанционных консультаций в учебном процессе Вузов МЧС России: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.08 / Ильина Ирина Михайловна; С.-Петерб. гос. ун-т ГПС МЧС России. – Санкт-Петербург, 2009. – 24 с.
4. Малыгина Е.А. Проблемы управления профессиональной подготовкой сотрудников МЧС к действиям в чрезвычайных ситуациях // Вестник Санкт-Петербургского института ГПС МЧС России. –2003. – №1. – С.78-82.
5. Попова, Н.Э. Информационно-коммуникационная модель дистанционного обучения сотрудников Государственной Противопожарной Службы: автореф. дис. канд. пед. наук:13.00.08 / Попова Наталья Эдуардовна; С.-Петерб. гос. ун-т ГПС МЧС России. – Санкт-Петербург, 2012 – 22 с.
6. Радоуцкий, В.Ю. Методологические подходы к проблеме совершенствования системы профессиональной подготовки сотрудников / В.Ю. Радоуцкий, Н.Н. Северин, М.В. Литвин // Теоретические и практические аспекты психологии и педагогики: коллективная монография [под ред. И.В. Андулян]. – Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2016. – С.55-68.

7. Орехов, В.Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность / В.Д. Орехов // Управление персоналом. – 2002. – №3. – С. 4-12.
8. Академия государственной противопожарной службы МЧС России [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://academygps.ru.

УДК 340.11:172.1

# ЦЕННОСТЬ ПРАВА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

**Е.И. Петрова,** *старший преподаватель*
*Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Статья посвящена вопросу определения и формирования новых правовых ценностей в сознании современного общества. Рассмотрен вопрос значения и ценности права в обществе, его способность влиять на развитие различных общественных процессов, а также раскрывается ценность права в способности его путем регулятивного воздействия обеспечивать организованность, стабильность и правовой порядок в обществе, значение права как инструмента для защиты прав и свобод людей их законных интересов и интересов общества и государства.*

*Ключевые слова: право, ценность, ценность права, правовой порядок, регулятивность права.*

*Summary. The article is devoted to the problem of definition and formation of new legal values in the consciousness of modern society. P Let us consider the question of the significance and value of law in society, its ability to influence the development of various social processes, and also revealed the value of the rights in the ability of it by the regulatory impact to ensure orderliness, stability and legal order in the society, the importance of law as an instrument to protect the rights and freedoms of people Their legitimate interests and the interests of society and the state.*

*Keywords: law, value, value rights, the legal order, the right regulatory.*

**Постановка проблемы.** Идея права является одним из фундаментальных ценностных оснований современной цивилизации. Как писал М.Т. Цицерон «Право устанавливается природой, а не человеческими решениями и постановлениями. Если бы права устанавливались повелениями народов, решениями первенствующих людей, приговорами судей, то существовало бы право разбойничать, право прелюбодействовать, право предъявлять подложные завещания, – если бы права эти могли получать одобрение голосованием или решением толпы... Закон, устанавливаемый людьми, не может нарушить

порядок в природе и создавать право из неправа или благо из зла, честное из позорного»[3, с.156].

Современное общество представляет собой сложную, саморазвивающуюся систему связей индивидов, которые объединены экономическими, семейными, этническими, сословными и другими отношениями, и является продуктом взаимодействия людей. Однако общество не может существовать без упорядочения и стабилизации отношений, связанных с разделением труда и хозяйственной деятельностью.

Феноменом, организовывающим, регулирующим и упорядочивающим общественные отношения, является право. «Право возникает как результат объективной потребности усложнившегося, внутренне противоречивого общества. Своим регулирующим воздействием оно обеспечивает организованность, стабильность и правовой порядок в обществе» [2, с.80].

**Целью** данной статьи является проведение анализа таких категорий как «ценность», «ценность права» и «ценность права в современном обществе в условиях экономической нестабильности в государстве».

Вопрос ценностей в мировой философской мысли широко освещается многими выдающимися учеными. Основными мировыми учеными-философами, которые работали над учением о ценностях в двадцатом веке можно выделить А. Ейнштейна, Дж. Сантояна, А. Шопенгауера.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Основными из отечественных ученых, которые исследовали понятие «ценность», «ценность права», оценки, цели и видов ценностей стали выдающиеся ученые: С. Алексеев, Е. Соловйов, И. Ильин, В. Тугаринова, В. Василенко, А. Гусейнов, Г. Мальцев, П. Рабинович, А. Бандурка, М. Братасюк, М. Коржанский, С. Максимов, В. Селиванов, М. Цимбалюк.

**Основные результаты исследования.** Что же такое право? Наиболее классическим является определение права, как системы общеобязательных, формально – определенных правил поведения, устанавливаемых или санкционируемых государством, и охраняемых силой государства, которые регулируют важнейшие общественные отношения. Из чего следует, что основными признаками права являются общеобязательная нормативность, формальная определенность и системность, государственная обеспеченность и интеллектуально-волевой характер [6, с.20]. Именно по данным критериям можно определить, что речь идет о такой категории, как право.

Право – это, прежде всего, продукт общества, сложный социальный механизм, регулирующий поведение людей и оно возникает в обществе как результат его развития и объективной потребности усложнившейся внутренней организации и проявившихся противоречий. В процессе активного взаимодействия права с обществом, ведущая роль, несомненно, принадлежит обществу, которое детерминирует содержание права, решающим образом влияет на его развитие. А это значит, что право не может быть выше достигнутого экономического и духовного уровня данного общества и развивается вместе с ним. Но, поскольку, право вбирает в себя все социально ценное от обычаев, морали, религии, традиций, доминирующих в обществе,

оно приобретает значительную самостоятельность по отношению к обществу и получает возможность активно воздействовать на него.

Современные тенденции развития общества придают особое значение ценности права. «Изменение системы социальных ориентиров и потребностей обусловило необходимость соответствующих преобразований во всех областях общественной жизни. Изменяется и право, роль которого в жизни общества все более возрастает. Отражая назревшие социальные потребности, право, с одной стороны, вынуждено «подстраиваться» под происходящие изменения, а с другой – само выступает инструментом, посредством которого можно наиболее быстро и качественно осуществить необходимые преобразования» [4, с.56].

Из этого мы можем определить ценность права, как его способность служить целью и средством для удовлетворения социально справедливых, прогрессивных потребностей, как отдельных граждан, так и общества в целом.

Исходя из такого определения следует, что основные проявления ценности права характеризуются следующим образом.

Прежде всего, право обладает инструментальной ценностью, то есть вносит элементы упорядочения и порядка в общественные отношения, помогает наладить производство материальных благ, организовать их более или менее справедливое распределение, закрепляет и развивает формы собственности, присущие данному общественному строю и является мощным средством государственного управления.

Наряду с инструментальной ценностью право обладает собственной ценностью. Являясь достижением культуры и цивилизации, право противостоит произволу, оно символ свободы, справедливости, формального равенства. Наконец, противоречие между порядком и беспорядком вряд ли можно успешно преодолевать без права. С этой точки зрения право не только олицетворение порядка, но и ценность, которая обеспечивает его развитие, охрану и взаимодействие с беспорядком. Собственная ценность права получает свое выражение по таким направлениям как социум и личность. При этом в содержании собственной ценности права выделяются специфические ценности, которые в отличие от ценностей права называют правовыми ценностями (права человека, субъективные права, юридические обязанности, законность и т. п.).

Социальная ценность права определяется его способностью решать возникающие в обществе проблемы, использованием правовых средств в государственной деятельности, объемом необходимого правового регулирования, обеспечением стабильности в отношениях, надежностью путей защиты социальной целостности. Само существование правового государства есть признание социальной ценности права.

Личностная ценность права состоит, прежде всего, в том, что право является источником свободы личности, входящей в определенную социальную общность. «В современном мире общечеловеческие ценности через право оформляются как общие цивилизационные стандарты, интегрирующие государства, народы, социальные группы в единое целое – человечество. Естественные и неотчуждаемые права человека стали

общеобязательными стандартами поведения, как для отдельной личности, так и для государства» [1, с. 50].

Среди правовых ценностей – справедливость, естественное право, конституция, закон, суд и т. д. Всеобщее признание получили такие правовые ценности как правовое государство, разделение властей, права человека. Необходимо отметить, что выдвижение свободы в центр современного политического мышления определило возвышение правовых ценностей в системе современных ценностей.

В качестве правовой ценности юридическая ответственность определяет правомерное поведение людей. Правовые ценности существуют для общества и индивида в виде «готовых формул», которые ориентируют в социальной жизни, влияя на выбор варианта поведения в сфере действия права.

Право способствует развитию отношений, в которых заинтересованы и отдельные личности, и общество в целом. Оно оказывает воздействие на поведение и деятельность людей посредством согласования их специфических интересов; не нивелирует частные интересы, а сообразует их с общим интересом. Ценность права будет тем выше, чем полнее оно будет отображать своим содержанием эти специфические или частные интересы.

Ценность права определяется и тем, что оно является выразителем и определителем (масштабом) свободы личности в обществе, оно обозначает не свободу вообще, а определяет пределы, меру этой свободы. Верно замечено, что право наиболее полно проявляет себя как олицетворение и носитель социальной свободы, социальной активности, единых с социальной ответственностью, и вместе с тем такого порядка в общественных отношениях, который направлен на исключение из жизни людей произвола, своеволия, бесконтрольности отдельных индивидов и групп» [4, с.276].

Право – мера свободы. Оно определяет границы свободы, право и свобода – неотделимые друг от друга понятия.

Еще одно проявление ценности права состоит также в его способности быть выразителем идеи справедливости. Право выступает критерием правильного распределения материальных благ, оно утверждает равенство всех граждан перед законом независимо от их происхождения, материального положения, социального статуса. Право есть нормативно закрепленная и реализованная справедливость. Право по своему назначению противостоит несправедливости, оно защищает согласованный интерес и тем самым утверждает справедливое решение.

Ценность права заключается и в том, что оно пронизано гуманизмом, Протагорова формула «Человек есть мера всех вещей...» является максимой в праве[3,с. 75]. Гуманистический характер права проявляется не только в том, что оно открывает личности доступ к благам, но также и в том, что оно выступает действенным средством ее социальной защищенности от произвола других. Именно от права многие слои населения ждут надежных гарантий от непродуманных экономических реформ, волюнтаристских решений.

Право является образцом поведения для общества. Но при этом у каждого индивида складывается свое представление о праве. Существующие

позитивные права могут вступать в противоречие с убеждениями личности. Отсюда могут возникнуть правонарушения. И в некоторых случаях даже бессильны меры пресечения и ответственности, которыми может обладать закон. Но в большинстве случаев право, обладая общеобязательным признаком, устанавливает свои правила. Отсюда можно сказать, право обладает воспитательной функцией, «оно оказывает влияние на мысли и чувства людей» [5, с. 752].

Еще одно проявление ценности права заключается и в том, что оно выступает мощным фактором прогресса, источником обновления общества в соответствии с историческим ходом общественного развития. В условиях крушения тоталитарных режимов, утверждения новых рыночных механизмов, право играет заметную роль в создании качественно новой сферы, в которой способны утвердиться новые формы общения и деятельности.

**Выводы**. Исходя из вышесказанного в нынешних условиях, право приобретает поистине планетарное значение. Правовые подходы являются основой и единственно возможным цивилизованным средством решения проблем международного и межнационального характера, является эффективным инструментом достижения социального мира и согласия, снятия напряженности в обществе.

В заключении следует подчеркнуть, что демократическое преобразование нашего общества, достижение в нем демократического мира, согласия, общественно спокойствия люди все чаще связывают с правом, с правовым государством, с правосудием, с правами человека.

Сложившаяся ситуация, характеризующаяся изменением природы государства, привела к трансформации правового поля и порождению противоречий между новыми законами, регулирующими рыночные взаимоотношения, и старыми – служащими инструментом манипуляции в руках бюрократии, а также, к возникновению групп и слоев, занимающих специфическое положение по отношению к государству.

Поэтому на сегодняшний день уважение к праву вылилось уже в значимую научную проблему в контексте решения задач, стоящих перед гражданским обществом и правовым государством. Убежденность индивида в справедливости права предопределяет коренным образом его гражданскую активность, которая является высшим структурным элементом правовой культуры общества.

## Список литературы


1. Лазарев В.В., Теория государства и права М, 1996. - 472с.
2. Левина С.В. Воспитательная функция права и правовое воспитание: к вопросу о соотношении понятий / Право и политика. - 2011. - N2. - 456с.
3. Нерсесянц В.С. Право и закон (Из истории правовых учений). - М.: Наука, 1983. - 365 с.
4. Нерсесянц В.С., Политико-правовые ценности: История и современность./М., 2000 - 552 с.

5. Петражицкий Л.И. Теория государства и права в связи с теорией нравственности. - С. - Пб., 2000. - 256 с.
6. Радько Т.Н. Теория государства и права: Учебник. - 2-е изд. - М.: Проспект, 2009. - 812 с.
7. Дрожжина С.В., Тодоров И.Я. Основы государства и права.- Донецк: Центр підготовки абитуриентов, 2004.-256с.

УДК 349.2:[331.109+331.105.444](100)

# ПРАВО НА АССОЦИАЦИЮ, ЗАБАСТОВКУ И ЛОКАУТ КАК ФОРМА КОЛЛЕКТИВНОЙ ЗАЩИТЫ ТРУДОВЫХ ПРАВ: МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

**В.А. Кондратьев,** *к.ю.н., доцент*
*Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье произведен анализ международного опыта правового регулирования коллективной защиты трудовых прав, права на ассоциацию, роль и значение международных трудовых стандартов права граждан на объединения (ассоциации), на забастовку и локаут как формы коллективной защиты их трудовых прав.*

*Ключевые слова: право на ассоциацию, забастовка, локаут, Международная организация труда, Международный трудовой кодекс, правотворчество, профсоюзные движения.*

*Summary. The article made the analysis of international experience of legal regulation of collective labour rights, right to Association, the role and importance of international labour standards the right of citizens to Association (Association), strikes and lockouts as a form of collective protection of their labour rights.*

*Key words: the right of Association, strike, lockout, international labour organization, the international labour code, law-making, the trade Union movement.*

**Постановка проблемы.** Активный процесс государственного строительства в государстве сопровождается коренными изменениями всех сфер общественной жизни. Социально-трудовая сфера среди них не является исключением. В современных условиях государственного развития и формирования рыночных отношений, существенно меняются акценты и в правовом регулировании, возникают новые институты, совершенствуются существующие. Все это сопровождается активным правотворчеством, которое включает как разработку новых, так и дополнение, изменение или отмена существующих норм права. В этих условиях необходимо особое внимание

уделить уже разработанным и практически испытанным достоянием трудового права, среди которых особое место занимает определение и закрепление основных прав и обязанностей сторон трудовых отношений. Мы не утверждаем о невозможности корректировки обозначенного аспекта, однако оно должно происходить с тщательным обоснованием во избежание случаев «ложных» исправлений. По этому поводу С.А. Иванов подчеркивает, что «хотя кризис в экономике не способствует развитию демократических институтов в трудовом праве, тем не менее, их надо по возможности развивать, а основные гарантии, зафиксированные в законодательстве, необходимо сохранять. Это особенно важно на этапе перехода к рынку, когда происходит приватизация предприятий, когда стремление к прибыли превращается в самоцель и нередко осуществляется методами, характерными почти что для периода первоначального накопления капитала» [1, с. 31].

Председатель объединения немецких профсоюзов Михаель Зоммер отмечает, «если нам не удастся защитить и усовершенствовать права наемных работников, если профсоюзы не будут осуществлять сопротивление сверхмощному влиянию капитала и концернов, – тогда ни в Европе, ни где бы-то, ни было, не будет социальной справедливости и благосостояния для большинства людей. И именно потому, что эту борьбу нужно вести на всех континентах, а не только в Европе, Международная организация труда (МОТ) играет такую важную роль. Ведь социальные нормы, которые как на национальном, так и на международном уровнях должны стать общепринятым стандартом, подвергаются сомнению по всему миру в рамках сверхбыстрого процесса глобализации. Поэтому международное профсоюзное движение утверждает: как действие экономических и технических стандартов признается на международном уровне, так же должны признаваться и социальные стандарты. Соблюдение обязательных для исполнения норм международного права – в том виде, как они изложены в конвенциях Международной организации труда, – должно быть обычным делом в каждой стране этой планеты» [2, с. 36]. Именно ориентация на такие международные стандарты в сфере труда должно стать современным курсом нашей республики.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросу исследования роли и значения международных организаций в области формирования международного трудового права, международных трудовых стандартов, положений международного законодательства относительно права на ассоциацию (объединение) уделяли такие ученые как А. Андрющенко, Н.Б. Болотина, В.С. Венедиктова, И. Дубровский, В.В. Жернаков, А.А. Силин, Г.И. Чанышева и другие.

**Целью** исследования является анализ роли и значения международных организаций и их нормативных актов, регулирующих свободу объединений (ассоциаций) и действенное признание права на ведение коллективных переговоров.

**Основные результаты исследования.** Расширение международных связей, осознание государствами необходимости совместного решения важных проблем настоящего и определения перспектив дальнейшего развития

усиливают «международное измерение» любой отрасли права, в том числе трудового права. В связи с этим возрастают роль и значение международных трудовых стандартов в качестве универсальных, закрепленных как в актах ООН, МОТ, так и региональных – актах Совета Европы, Европейского Союза, СНГ. Среди трудовых прав, которые в международном трудовом праве признаны основополагающими принципами и правами в сфере труда, приоритетным является свобода объединения и действенное признание права на ведение коллективных переговоров [3, с. 89].

Поэтому крайне необходимым является выяснение принципиальных положений международного законодательства относительно права на ассоциацию (объединение), активное использование и развитие которого обусловлены сиюминутными изменениями трудовых отношений на современном этапе, способствуют активизации исследований в этой сфере, а для Донецкой Народной Республики следует в значительной степени учитывать законодательство Украины.

Например, невозможно не согласиться, что Международной организацией труда создается универсальная правовая база, учитывающая современные тенденции развития трудовых отношений, практический опыт многих стран, научные достижения современности. Иногда международные нормы права, принятые МОТ, называют международным трудовым кодексом, что не лишено логики. Так, А. Андрющенко и И. Дубровский отмечают, что «важной функцией МОТ является осуществление нормотворческой деятельности, касающейся сферы трудовых отношений. Нормативные документы, разработанные МОТ, составляют Международный кодекс труда» [4, с. 27].

На необходимость учитывать международный кодекс указывает и Н.Б. Болотина, когда характеризуя факторы, под влиянием которых в современных условиях происходит реформирование трудового права Украины. По мнению ученой, «в условиях формирования открытого общества и интеграции страны в международные структуры встает вопрос об учете международного опыта и адаптации республиканского законодательства, в том числе и трудового, к международным стандартам. Глобализация мирового хозяйства, унификация национальных экономик, потенциальная взаимовыгодность сотрудничества между государствами, активные миграционные процессы, наконец, тенденция к общему пониманию различными государствами содержания и объема социальных прав человека понуждают к поиску общих моделей в решении общих проблем» [5, с. 19]. Опираясь на это мнение, можно утверждать, что формирование законодательства ДНР и трудового законодательства в том числе, необходимо осуществлять не с «чистого листа», а с использованием международного опыта, законодательства времен СССР и законодательства Украины.

Особое внимание МОТ уделяет праву на свободу объединения, которое последним отнесены к числу основополагающих принципов в сфере труда. Эти принципы получили выражение и развитие в форме конкретных прав и обязательств в семи Конвенциях МОТ, которые признаны основными как в

самой Организации, так и за ее пределами [3, с. 91]. Во время всемирного внимания к правам человека, признания их на национальном и международном уровнях, конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ) имеют унифицирующее значение [5, с. 20]. Отнесение права на ассоциацию к основополагающим принципам в сфере труда МОТ подтверждается содержанием Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда, принятой Генеральной конфедерацией МОТ на ее 86-й сессии 18 июня 1998 г [6], где одними из первых названы Конвенция № 87 «О свободе ассоциации и защите права на организацию» 1948 года и Конвенция № 98 «О применении принципов права на организацию и ведение коллективных переговоров». Однако это не единственные нормативно-правовые акты МОТ, согласно которым происходит правовая регламентация права на ассоциацию на международном, а соответственно и на национальном, при условии ратификации определенных нормативно-правовых актов, уровне. Дальнейшая конкретизация основных положений относительно права на ассоциацию происходит с помощью ряда других Конвенций, рекомендаций и резолюций МОТ.

Как отмечает И.Я. Киселев, право на ассоциации является одним из важнейших в цивилизованном обществе, а его реализация – это показатель существования в нем демократии. Профсоюзная работа с необходимостью предполагает политическую и финансовую независимость профсоюзов от государства, политических партий, предпринимателей, церкви. В странах с развитой рыночной экономикой соблюдения настоящего положения, как правило, тщательно проверяется при осуществлении государственной регистрации профсоюзов [7, с. 59]. В большинстве стран в конституциях провозглашено право граждан на объединения (ассоциации); в ряде стран (Франция, Италия, Япония, Испания, Португалия) право трудящихся на объединение в профсоюз имеет ранг специально установленного конституционного права [8, с. 132].

Кроме норм права, закрепленных МОТ, большое значение в выработке и закреплении международных стандартов относительно права на ассоциацию имеют Европейские стандарты, установленные Европейской конвенцией о защите прав человека и основных свобод от 4 ноября 1950 г., Европейской социальной хартией от 18 октября 1961г. (пересмотренной) в редакции 1996 г,, Хартией содружества об основных социальных правах трудящихся от 9 декабря 1989 г. Учитывая, что право на ассоциацию в полном объеме не является предметом нашего исследования, лишь отметим, что согласно Европейской социальной хартии право на свободу объединения носит более универсальный характер по сравнению с закреплением его в Конвенции № 87, поскольку не допускается его ограничение в отношении полиции [3, с. 93]; а Хартия содружества об основных социальных правах трудящихся пошла дальше актов ООН, МОТ, Европейской конвенции 1950 г. и Европейской социальной хартии (пересмотренной) в закреплении права на свободу ассоциации, закрепив и право на проведение коллективных действий в случае возникновения конфликта интересов, которое включает и право на забастовку.

И.Я. Киселев отмечает, что признание права на забастовку и допущение забастовок в определенных, юридически фиксируемых рамках считаются на Западе необходимыми условиями нормального функционирования общества, основанного на частной собственности, свободном предпринимательстве и рыночной экономике при наличии объективно существующих и официально признаваемых конфликтов интересов между предпринимателями и наемными работниками. Право на забастовку рассматривается как важнейшая предпосылка здорового развития системы коллективных договоров и разумного разрешения противоречий, возникших в сфере труда и трудовых отношений. Однако при этом ученый замечает, что только «при условии умелого социального управления и установления разумно допустимых рамок забастовочного движения право на забастовку, как утверждают названные и другие западные авторы, не ослабляет, а, наоборот, укрепляет существующую общественную систему, делает ее более гибкой и маневренной, примиряет с ней широкие народные массы, придает ей ореол демократичности и социальной справедливости» [9, с. 255]. Аналогичного мнения придерживается В.С. Венедиктова, определяя провозглашение права на забастовку объективным фактором, что свидетельствует о демократизации отношений в сфере труда, расширении прав трудящихся и вхождении в международное сообщество, попытки государства создавать новые, дополнительные возможности для защиты нарушенных социально-экономических прав работников [10, с. 9-13].

Относительно источников права, согласно нормам которых происходит правовое регулирование прав на забастовку на международном уровне, то среди них определяющее значение имеют Европейская социальная хартия (пересмотренная), Хартия Сообщества об основных социальных правах трудящихся, Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах от 16 декабря 1966 г., Хартия основных прав Европейского союза.

Именно в Европейской социальной хартии, открытой к подписанию в Турине 18 октября 1961 г., впервые в международном трудовом праве было закреплено право на забастовку, которое с обновлением и адаптацией основного содержания Хартии с целью учета, в частности, основных социальных преобразований, которые произошли после принятия его текста, в 1991 году не было изменено. А именно, в п. 4 ст.6 Договаривающиеся стороны признали право работников и работодателей на коллективные действия в случаях конфликтов интересов, включая право на забастовку» [11]. Определение права на забастовку в качестве одного из видов коллективных действий в случаях конфликтов интересов указывает на трактовки первого как дополнительной гарантии осуществления механизма коллективно-договорного регулирования труда, эффективного осуществления права на коллективные договоры.

При закреплении права на коллективные действия в приведенной формулировке нельзя не указать на замечание, указанное в этом же п. 4 ст. 6, что право на забастовку признается «с учетом обязательств, которые могут вытекать из ранее заключенных коллективных договоров». Это замечание

делается с учетом широко используемой практики включения в коллективные договоры условий о социальном мире», который предусматривает добровольный отказ от забастовок и локаутов на период действия коллективного договора, или же положение об обязательном мирном решении трудового конфликта через арбитраж, что фактически означает отказ от забастовок до исчерпания примирительной процедуры разрешения конфликта. Такое условие включено в коллективный договор в США, Канаде, Швейцарии, Нидерландах. «Условие о социальном мире» может быть и относительным, то есть действовать только в отношении вопросов, урегулированных в коллективном договоре, либо в отдельных, относительно редких случаях абсолютным, то есть полностью исключает забастовки и локауты в период действия коллективного договора.

Что касается актов Международной организации труда, то право на забастовку в них, в отличие от права на ассоциацию, официально не признано и не определено. Как отмечает А.А. Силин, «если обратиться к нормотворческой деятельности Международной организации труда (МОТ), то среди 173 конвенций и 180 рекомендаций, принятых на сессиях Международной конференции труда к началу 1994 г., не было еще ни одной, посвященной проблеме урегулирования трудовых конфликтов, включая забастовки и локауты. Подобный пробел в «международном кодексе труда» можно объяснить огромным разнообразием национальных форм и методов разрешения конфликтов, которые пока не поддаются унификации с помощью конвенций и рекомендаций МОТ. К тому же представлена в МОТ группа предпринимателей, исходя из собственных интересов, не способствует разработке необходимых документов» [12, с. 21]. Однако, при этом МОТ не отказывается ни от права на забастовку, ни от права на локаут, понимая что крайняя мера разрешения конфликта интересов между наемными работниками и работодателем является необходимым для признания и закрепления (хоть и косвенного) в условиях рыночной экономики.

Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах от 16 декабря 1966 г. содержит достаточно четкое положение относительно закрепления права на забастовку. А именно в п. си ч. 1 ст. 8 Пакта указано, что государства, участвующие в нем, обязуются обеспечить право на забастовки при условии его осуществления в соответствии с законами каждой страны». Закрепление права на забастовку в этом международном источнике права указывает на определение первого одним из основных прав человека второго поколения.

В ч. 1 ст. 13 Хартии Сообщества об основных социальных правах трудящихся от 09.12.1989 [13] определено, что право на проведение коллективных действий в случае возникновения конфликта интересов включает право на забастовку с учетом обязательств и ограничений, вытекающих из национальных законов и коллективных договоров. При этом в ч. 2 этой же статьи отмечается, что с целью содействия разрешению трудовых конфликтов в соответствии с национальным законодательством должны быть созданы системы примирения, посредничества и арбитража. Таким образом, статья 13,

хотя и содержит положения относительно четкого определения права на забастовку, в этой же статье отмечается необходимость создания таких систем, которые минимизируют забастовки.

Следует также отметить, что хотя право на забастовку прямо и не предусмотрено ни нормами Европейской социальной хартии, в том числе и пересмотренной, ни нормами Хартии основных прав Европейского союза, закрепление права на коллективные действия, включая забастовку, за трудящимися, аналогичные права предоставлены и работодателям, все же дает основания утверждать о «косвенном» признании за работодателями «права на забастовку для работодателей», т.е. права на локаут. «Забастовка для работодателей» и есть локаут.

Следовательно, можно сделать вывод, что согласно европейским стандартам при закреплении права на забастовку подразумевается такая возможность не только для работников, но и для работодателей. Хотя Комитет независимых экспертов считает, что гарантия права на локаут как «забастовка для работодателей» в п. 4 ст. 6 Европейской социальной хартии является не столько твердой, как гарантия права на забастовку [14, с. 510].

Право на забастовку признано и в решениях контрольно-надзорных органов МОТ, а именно Комитетом по свободе объединения Административным советом МОТ и Комитетом экспертов. Более того, как отмечает Н.Б. Болотина, оно «находится под защитой контрольных органов МОТ, признано международным сообществом и основывается на принципах свободы ассоциации, провозглашенных в Уставе МОТ и соответствующих конвенциях» [5, с. 693].

**Выводы**. Таким образом, в ходе анализа ряда международных нормативно-правовых актов, установлено два принципиальных пути закрепления и соответствующего правового регулирования права на ассоциацию и забастовку: прямое и опосредованное.

Не смотря на довольно тщательную регламентацию права на ассоциацию (объединение), МОТ официально не признает и не определяет право на забастовку, поскольку внимание акцентируется на необходимости избегания споров и конфликтов, а в случае их возникновения – на процедуре примирения и результативных переговоров. При этом МОТ и не отказывается от этого права, понимая что крайняя мера разрешения конфликта интересов между наемными работниками и работодателем является необходимым для обеспечения коллективной защиты трудовых прав работников, а также признания и закрепления таких прав (хоть и косвенного) в условиях рыночной экономики.

Закрепление права на коллективные действия, включая объединение и забастовку, за трудящимися и работодателями все же дает основания утверждать о «косвенном» определение работодателями права на локаут как «права на забастовку для работодателей». Согласно европейским стандартам при закреплении права на забастовку подразумевается такая возможность не только для работников, но и для работодателей. Таким образом, закрепление

такого права предоставляет возможность коллективной защиты трудовых прав наемных работников.

Международные стандарты регламентации права на забастовку работников и работодателей создают лишь почву для правового регулирования прав на забастовку в каждом государстве, которое уважает и опирается на универсальные стандарты, но имеет возможность при осуществлении правового регулирования права на ассоциацию, забастовку и локаут учитывать обязательства и ограничения, которые вытекают из законов и коллективных договоров отдельной страны.

## Список литературы


1. Иванов С.А. Трудовое право и рыночная экономика // Вестник Московского университета, сер. 11, Право, 1992, № 4, с. 31-34.
2. Зоммер.М. Европейская социальная модель и совершенствования прав наемных работников в условиях глобализации. // Профсоюзы Украины. – № 10, октябрь 2007. – с. 35-36
3. Чанышева Г. Право на объединение как коллективное трудовое право // Юридический вестник, 2000 – №3. – с. 89-95.
4. Андрющенко А., Дубровский И. Место, роль и функции социального партнерства в механизме регулирования социально-трудовых отношений // Бюллетень национальной службы посредничества и примирения. – № 2/2005, с. 24-32
5. Болотина Н.Б. Трудовое право Украины: Учебник. – К.:Викар, 2003. – 725 с. – (Высшее образование XXI века)., с. 574.
6. Декларация Международной организации труда от 18 июня 1998 года «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» // Трудовое право Российской Федерации: Сборник нормативных документов. – М., 1999
7. Киселев И.Я. Трудовое право в условиях рыночной экономики: опыт стран Запада. – М., 1992
8. Киселев И Я. Зарубежное трудовое право. Учебник для вузов. – М.: НОРМА-ИНФРА – М, 1998. – 263 с.
9. Киселев И.Я. Сравнительное и международное трудовое право. Учебник для вузов. М.: Дело, 1999. – с. 28-31.
10. Венедиктов В.С. Трудовое законодательство Украины в контексте евроатлантической ориентации // Трудовое право в контексте европейской интеграции: Матер. науч.-практ. конф., м. Харьков, 25-27 мая 2006 г. – Х.: Укр. асоц. специалистов труд, права, 2006. – с. 9-13.
11. Европейская социальная хартия от 18.10.1961 № ETS N 35. – Режим доступа. - hhp://zakon1 .rada.gov.ru/сди - bin/laws/main.сди?пгед=994 300&p=1260783524211521
12. Силин А.А. Локаут в системе трудовых отношений // Труд за рубежом. – 1995. – № 1, с. 18-29.
13. Хартия основных социальных прав трудящихся (ЕС, 1989 г.) // Труд и право. – 2000. – №1-2. – с.141.

14. Гомьен Д., Харрис Д., Зваак Л. Европейская конвенция о правах человека и Европейская социальная хартия: право и практика. – М.: Изд-во МНИМП, 1998.

УДК 331.108

# КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**О.В. Бычкова,** *к.э.н., доцент*
*Донецкий национальный университет,*
*г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены некоторые аспекты исследования кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия. Проанализированы основные факторы кадровой безопасности. Указаны основные критерии ее оценки.*
*Ключевые слова: кадровая безопасность, персонал, служба персонала.*

*Summary. This article discusses some aspects of the study of personnel security in the system of economic security of the enterprise are considered. The main factors of personnel security are analyzed. The main criteria for its evaluation are indicated.*
*Keywords: personnel security, personnel, personnel service.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях хозяйствования главной целью обеспечения экономической безопасности предприятия является достижение максимальной стабильности функционирования, а также создание основы и перспектив роста для выполнения целей бизнеса, вне зависимости от объективных и субъективных угрожающих факторов (негативных воздействий, факторов риска). В этой связи обеспечение кадровой безопасности, как составляющей экономической безопасности, предполагает снижение или полную нейтрализацию угроз предприятию со стороны персонала.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретические положения теории экономической безопасности предприятия представлены в трудах известных зарубежных ученых С. Альбрехта, Д. Белла К. Гербериха, М. Кастельса, Дж. Кларка, М. Комера, Л. Ларуша, А. Мура, М. Пората, М. Рубина, С. Седерберга, Дж. Стэннарда, А. Тоффлера, С. Хоффмана Л. Феннели и др. Указанные работы стали основой формирования и развития современной науки обеспечения кадровой безопасности предприятия, вклад в развитие которой внесли такие ученые М. Бендиковов, А. Козаченко, А. Ляшенко, В. Пономарев, В. Шлыков, А. Алавердов, Т. Соломанидина, В. Соломанидин и др.

Однако стоит отметить, что большинство из работ, представленных

данными авторами, относятся к разряду классических. В настоящее время нет единого мнения относительно трактовки понятия «кадровая безопасность предприятия», «экономическая безопасность предприятия» и определения их сущности. Современные условия новой экономики, требуют соответственно разработки современных подходов и методов по обеспечению кадровой безопасности предприятия.

**Целью** исследования является теоретическое и методологическое исследование сущности понятия «кадровая безопасность предприятия», а также определение ее места и роли в системе экономической безопасности предприятия.

**Основные результаты исследования.** Критический анализ подходов множества ученых-экономистов к установлению сущности понятия «экономическая безопасность предприятия» ранее осуществленный автором [1], позволил установить, что «экономическая безопасность предприятия» - это комплексная характеристика достигнутых и ожидаемых результатов деятельности предприятия, позволяющая согласовать цели и рационально использовать ресурсы с целью обеспечения высокоэффективной прибыльной работы предприятия.

Критический анализ составляющих элементов экономической безопасности предприятия позволил сформировать следующий перечень элементов экономической безопасности предприятия: финансовая, рыночная, интерфейсная, интеллектуальная, кадровая, технологическая, правовая, экологическая, информационная, силовая, энергетическая, социальная, ресурсная, техногенная, а также маркетинговая [1, с. 72-73].

Кадровая безопасность является одной из составляющих экономической безопасности. Ее иногда называют еще “кадровой и интеллектуальной” составляющей экономической безопасности предприятия.

Рассмотрим более подробно саму трактовку понятия «кадровая безопасность».

А.Р. Алавердов дает следующее определение термину «кадровая безопасность» - это комплекс мер, направленных на предотвращение и устранение угроз и рисков, а также негативных для экономического состояния компании последствий, связанных с работой и поведением персонала, его интеллектуальным потенциалом, трудовыми отношениями в целом [2].

Учитывая, что данный термин недостаточно рассмотрен в контексте теории экономической безопасности предприятия (не достаточно изучены факторы на нее влияющие, а также не определены ее критерии), возможно установить авторское понимание термина: «кадровая безопасность» - это комплекс мер, направленных на предотвращение и устранение угроз и рисков, а также негативных для экономического состояния компании последствий, связанных с работой и поведением персонала, его интеллектуальным потенциалом, трудовыми отношениями в целом, с учетом факторов, на нее влияющих, а также специфических критериев для оценки степени ее развития.

Исходя из предложенной нами трактовки термина, видно, что кадровая безопасность занимает доминирующее положение в системе экономической

безопасности предприятия, так как она взаимодействует с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны.

Работой по обеспечению кадровой безопасности в любой организации призвана заниматься служба персонала. Таким образом, служба персонала - более важный субъект в кадровой безопасности, чем служба безопасности предприятия, так как только служба безопасности не может реализовать все направления работы с кадрами. Вся деятельность служб персонала может быть разложена на этапы (поиск, отбор, прием, адаптация и т.д. вплоть до увольнения и далее) и на каждом этапе присутствует масса вопросов безопасности, решаемых именно сотрудниками службы персонала. Любое действие менеджера по персоналу на любом этапе - это либо усиление, либо ослабление безопасности компании по главной ее составляющей – по кадрам.

Служба персонала должна своевременно выявлять и реагировать на внешние и внутренние угрозы.

Внешние негативные воздействия - это действия, явления или процессы, не зависящие от воли и сознания сотрудников предприятия и влекущие нанесение ущерба. В свою очередь, к внутренним негативным воздействиям относятся действия (умышленные или неосторожные) сотрудников предприятия, также влекущие нанесение ущерба. Обратив внимание на небольшой список профильных угроз, можно убедиться в том, что обеспечение кадровой безопасности является важнейшей составляющей работы менеджера (директора) по персоналу.

К числу внешних опасностей следует отнести: сравнительно лучшая система мотивации конкурентов; установка конкурентов на переманивание; давление на сотрудников извне; изменения во внешней экономической среде; попадание сотрудников в различные виды зависимости; инфляционные процессы (изменение и расчет заработной платы и прогнозировании ее динамики).

Бесспорно, все эти негативные воздействия внешней среды оказывают влияние на процессы внутри предприятия, в целом, на ее безопасность по кадровой составляющей.

К числу внутренних опасностей следует отнести: несоответствие квалификации сотрудников и требований предприятия; слабая организация системы управления персоналом; слабая организация системы обучения; неэффективная система мотивации; ошибки в планировании ресурсов персонала; снижение количества рационализаторских предложений и инициатив; уход квалифицированных сотрудников; сотрудники ориентированы на решение внутренних тактических задач; сотрудники ориентированы на соблюдение интересов подразделения; отсутствие или “слабая” корпоративная политика; некачественные проверки кандидатов при приеме на работу.

Указанный перечень угроз далеко не полный, так как этот список может изменяться в зависимости от состояния кадровой работы с точки зрения безопасности для обеспечения безубыточности предприятия.

Установим основные факторы, влияющие на обеспечение кадровой безопасности:

1. Найм: комплекс мер безопасности при приеме на работу и прогнозирования благонадежности. Предполагает обеспечение безопасности предприятия на таких этапах в работе менеджера по персоналу, как поиск кандидатов, процедуры отбора, документальное и юридическое обеспечение приема на работу, испытательный срок и адаптация, а также процедуры безопасности при подготовке аттестации, планировании обучения.

2. Лояльность: комплекс мер по установлению позитивных отношений работников к работодателям. В зависимости от того, кем ощущает себя сотрудник предприятия зависит и развитие предприятия. В эту составляющую работы по предотвращению угроз безопасности традиционно вкладывается мало средств. Однако, экономя на этом, предприятие вынуждено будет затратить еще больше ресурсов на мероприятия следующего, третьего блока.

3. Контроль: комплекс мер из установленных для персонала, в том числе для администрации, регламентов, ограничений, режимов, технологических процессов, оценочных, контрольных и других операций, процедур безопасности. Этот комплекс уже непосредственно нацелен на ликвидацию возможностей причинения ущерба и отрабатывается, как правило, службой безопасности или другими подразделениями, но в меньшей степени службой персонала.

Изменение указанных факторов может снизить негативное воздействие персонала на предприятие, однако необходим и постоянный мониторинг обеспечения кадровой безопасности предприятия.

В связи с этим главными группами критериев кадровой безопасности можно определить:

1. Показатели численного состава персонала и его динамики.
2. Показатели квалификации и интеллектуального потенциала.
3. Показатели эффективности использования персонала.
4. Показатели качества мотивационной системы.

Для всех этих показателей должны быть определены пороговые значения (по должностям, по подразделениям и в целом по предприятию), здесь неблагоприятные процессы могут быть выражены, в частности, в отклонении величин установленных контрольных показателей от пороговых в отрицательную (а в отдельных случаях в положительную) сторону и в чрезмерном увеличении амплитуды динамики установленных показателей.

**Выводы.** Таким образом, кадровая безопасность, являясь элементом экономической безопасности предприятия, нацелена на эффективную работу с персоналом, на установление трудовых и этических отношений, которые бы обеспечивали безубыточную работу предприятия. Деятельность по обеспечению кадровой безопасности не является отдельным направлением в функциях менеджера по персоналу, а лишь дополняет их. И здесь практически не привлекаются какие-либо дополнительные ресурсы, при условии, что на предприятии присутствуют все этапы организации и управления персоналом.

**Список литературы**

1. Бычкова О.В. Теоретико-методологические основы экономической безопасности предприятия / О.В. Бычкова // Вестник ДонНУ. Сер. В: Экономика и право. – 2016. – № 4. – С. 68–74.
2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2010. – 171 с.
3. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Кадровая безопасность компании / Т.О. Соломанидина. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 688 с.

УДК: 332.144

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

**Н.И. Котова,** *к.э.н., старший научный сотрудник*
*Институт экономических исследований, г. Донецк (Донецкая Народная Республика),*
**А.А.Котова**
*Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, (Российская Федерация)*

*Аннотация. С началом военно-политического конфликта система социальной защиты, построенная на нормах, нормативах, процедурах и гарантиях украинской нормативно-правовой базы, была разрушена. Первыми денонсации подверглись устанавливаемые государством показатели минимальных социальных гарантий, в том числе размер прожиточного минимума для основных социально-демографических групп. В статье рассмотрены условия, факторы и возможности обеспечения социальных стандартов в Донецкой Народной Республике.*

*Ключевые слова: социальные стандарты, прожиточный минимум, государственное регулирование, социальные нормы, оплата труда*

*Summary. With the beginning of the military-political conflict, the system of social protection, which was built on norms, regulations, procedures and guarantees of the Ukrainian legal and regulatory framework, had been destroyed. Indicators of minimum social guarantees, set up by state, including the size of the subsistence level for the main socio-demographic groups, were first to be denounced. Factors and opportunities to ensure social standards in the Donetsk People's Republic are examined in the article.*

*Keywords: social standards, subsistence minimum, state regulation, social norms, labor remuneration*

**Постановка проблемы.** В результате военно-политического конфликта социально-экономическая ситуация в Республике существенно ухудшилась. Резкое ухудшение состояния экономики, выразившееся в падении объемов производства и реализации продукции, инфляции, обусловили снижение уровня жизни населения. По основным макроэкономическим и отраслевым показателям (валовый внутренний продукт, промышленное и сельскохозяйственное производство, доходы населения и социальные выплаты) произошло значительное падение и даже, наметившиеся в 2016 г. темпы роста данных показателей не обеспечивают их восстановление до уровня 2013 года. Вследствие экономического кризиса резко упали реальная заработная плата и реальная пенсия, что спровоцировало ускоренный рост расслоения населения по уровню доходов.

Повышение цен привело к ухудшению структуры и качества потребления населения. Реальные доходы населения находятся на уровне, не позволяющем обеспечить объемы потребления материальных и общественных благ, достаточных для восстановления физических, социальных и культурных потребностей личности.

Кризисное состояние экономики Республики обострило проблемы поиска работы, особенно молодежной и семейной (когда лицами, ищущими работу, являются несколько членов семьи). Низкий уровень оплаты труда и пенсионного обеспечения сопровождается задолженностью по выплате заработной платы, отсутствием развитой системы страхования жизненных и профессиональных рисков.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** По проблемам обеспечения государственных социальных стандартов проведено много исследований: В.Н. Бобков,С.В. Белоусова, Е.Г. Хмельченко, И.В. Карданова, А.Г. Леонтьева [1-5]. Однако эти исследования проводятся в условиях стран с сформировавшейся государственностью, территориальной и экономико-правовой определенностью.

**Целью** исследования является определение условий, благоприятствующих повышению размера прожиточного минимума, и обоснование этапности развития этого важнейшего государственного социального стандарта.

**Основные результаты исследования.** Сложившаяся в Республике социально-экономическая ситуация ограничивает возможности государства в выполнении своих социальных обязательств, в первую очередь в обеспечении государственных социальных гарантий на уровне научно обоснованного прожиточного минимума. Достижение такого макроэкономического состояния, при котором государственные социальные гарантии не могут быть ниже уровня минимальных физиологических, социальных и культурных потребностей человека, зависит от ряда внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам относятся: политическое признание, развитость внешнеэкономических связей и вхождение в перспективные межгосударственных экономические союзы.

К внутренним факторам относятся:

устойчивый долгосрочный рост доходной части бюджета за счет развития экономики;

систематический рост производительности труда в экономике;

низкий уровень безработицы (предельно допустимый уровень – 10%);

доля заработной платы в ВВП не менее 50%;

высокий уровень предпринимательской активности (нижний порог – 10%);

оптимальное соотношение нетрудоспособного населения к трудоспособному(коэффициент демографической нагрузки).

На каждой стадии социально-экономического развития Республики вышеназванные факторы имеют определенный уровень влияния и требуют различных ресурсов для достижения их оптимальных показателей. Ключевым индикатором улучшения состояния экономики является показатель наполнения доходной части бюджета Республики. Динамика и тенденции поступлений денежных и материальных ресурсов доходной части государственного бюджета, полученных в результате распределения и перераспределения национального дохода, будут свидетельствовать о состоянии и перспективах развития экономики Республики. Их положительная динамика и перспективы будут зависеть от доминирующего способа производства и эффективности производственных отношений, что, в свою очередь, отразится на показателях занятости, оплаты труда и экономической активности субъектов предпринимательства.

Одним из основных индикаторов социально-экономического развития является доля оплаты труда в валовом внутреннем продукте (ВВП). Мировой опыт свидетельствует, что в развитых странах, имеющих наукоемкий промышленный сектор и высокую долю прогрессивных и креативных услуг в третичном секторе экономики, доля оплаты труда в ВВП составляет не менее 50% (например, Германия – 50,8%, Великобритания – 51,1%, Франция – 52,3%, Швеция – 53,8%, Дания – 55,2%, Нидерланды – 51,6%) [6, с. 76], а уровень безработицы не превышает критического максимума в 10% трудоспособного населения (например, Германия – 5,2%, Великобритания – 7,6%, Франция – 9,9%, Швеция –8,1%, Дания – 7,0%, Нидерланды – 6,7%) [6, с. 63-64].

В связи с нелинейностью социально-экономического развития, волатильностью и слабой прогнозируемостью влияния факторов внешней и внутренней среды предлагается следующий подход в определении размера прожиточного минимума. На период военно-политического конфликта, когда любое экономическое прогнозирование или моделирование бессмысленно, установить государственный гарантированный уровень обеспечения прожиточного минимума (далее – ГосГУОПМ), который будет составлять определенный процент от научно обоснованного размера прожиточного минимума. Его размер определить с учетом экономических возможностей и

перспективных планов социально-экономического развития. В последствии, когда экономика Республики будет проходить различные этапы своего развития, что будет выражаться ростом важных макроэкономических и отраслевых индикаторов, показатель ГосГУОПМ будет повышаться на определенный размер.

В Республике в 2015 г. был утвержден качественный и количественный состав потребительской корзины[7], которая является основой для расчета прожиточного минимума для основных социально-демографических групп. Показатель прожиточного минимума выражает в денежном эквиваленте набор продуктов питания, необходимые для обеспечения нормального функционирования организма человека и сохранения его здоровья, а также минимальные наборы непродовольственных товаров и услуг, необходимые для удовлетворения основных социальных и культурных потребностей личности.

Прожиточный минимум, являясь основой для определения государственных социальных гарантий, требует ежегодного пересмотра своего размера с учетом социально-экономического развития Республики. Условия, благоприятствующие повышению размера прожиточного минимума, включают в себя следующие характеристики:

низкий уровень «теневых» отношений в сфере экономики и занятости;

повышение производительности труда в экономике;

развитие новых видов производств в промышленности;

доля оплаты труда в валовом внутреннем продукте на уровне не ниже 50%;

опережающий рост номинальной заработной платы в сравнении с повышением потребительских цен;

функционирование солидарной и накопительной системы социального страхования, сочетающей оптимальное распределение платежей и сборов между работодателями и работниками;

государственное и общественное влияние на регулирование цен на основные потребительские товары и услуги;

минимизация скрытой и предупреждение массовой безработицы (уровень безработицы не должен превышать 10% трудоспособного населения);

сохранение эффективно функционирующих и создание новых рабочих мест в отраслях экономики;

уровень предпринимательской активности не ниже 10% от трудоспособного населения;

функционирование оптимального механизма коллективно-договорных отношений в социально-трудовой сфере.

Принципы, которыми необходимо руководствоваться при принятии решения об установлении и/или пересмотре размера прожиточного минимума:

1. Приоритет обеспечения социальных интересов человека, защита его жизни и здоровья.

2. Экономическая обоснованность. Подтверждает наличие необходимых ресурсов и отсутствие разрушительных экономических последствий.

3. Социальная целесообразность. Отражает уровень актуальности для общества размеров, групп и других характеристик прожиточного минимума.

4. Гласность. Процедура установления и пересмотра в обязательном порядке должна проходить общественное обсуждение.

5. Системность. При принятии решения учитываются всевозможные связи и последствия принятия решения об установлении и/или пересмотре размера прожиточного минимума.

6. Научная обоснованность. Гарантирует определение такого набора критериев прожиточного минимума, которые обеспечивают воспроизводственные функции, достойное существование и развитие индивида и его семьи.

В условиях продолжающегося военно-политического конфликта невозможно обеспечить необходимые экономические условия для установления научно обоснованного размера прожиточного минимума. Запустить процессы поэтапного доведения прожиточного минимума до нормативного уровня возможно только в период постконфликтного восстановления экономики. Поэтому для обеспечения выполнения социальных обязательств государства в Республике целесообразно ввести показатель государственного гарантированного уровня обеспечения прожиточного минимума. Размер государственного гарантированного уровня обеспечения прожиточного минимума будет устанавливается в зависимости от стадии политико-экономического развития Республики, каждая из которых имеет специфические политические, экономические и социальные условия.

Развитие Республики можно разделить на две стадии: перманентный военно-политический конфликт и постконфликтное развитие.

Первая стадия характеризуется военными действиями, политической непризнанностью, ограниченными экономическими возможностями государства, «закрытыми» для легальной торговли внешними рынками и высоким уровнем социальной напряженности. Важной задачей органов власти на этой стадии развития Республики является недопущение образования задолженности по социальным обязательствам государства.

Предпринимательская активность незначительна и в основном реализуется в секторе услуг, а вследствие продолжающихся боевых действий в экономике преобладают производства низких стадий передела ресурсов и услуг, связанных с торгово-посреднической деятельностью, что приводит к низкому уровню заработной платы в валовом внутреннем продукте. Неразвитость экономики обуславливает высокий уровень лиц, ищущих работу. Исчислить достоверно уровень безработицы невозможно, так как центры занятости ведут учет только лиц, ищущих работу (так как не присваивается статус безработного). Но можно предположить, что если бы такой учет велся, то уровень безработицы значительно превышал критический, что связано, в первую очередь, с проведением военных действий.

В этот период целесообразно «заморозить» все минимальные социальные стандарты на уровне, на котором их может гарантировать государство с учетом экономических возможностей.

Вторая стадия будет включать в себя восстановительный этап и этап полноценного развития.

Периоду восстановления предшествует полное прекращение боевых действий. На этом этапе запускаются процессы политического признания Республики со стороны других стран и ускоренной легитимизацией ее внешнеэкономической деятельности. Государство запускает реформы, направленные на оптимизацию системы социальных льгот и компенсаций, внедрение адресной социальной помощи и адресных социальных услуг.

Осуществляется переход к устойчивому годовому бюджетному планированию и разработке среднесрочных стратегий социально-экономического развития. Основные социально-экономические показатели растут значительными темпами.

Снятие барьеров во внешнеполитической и внешнеэкономической сферах, совершенствование законодательства в сфере производства продукции и торговли значительно активизирует предпринимательскую деятельность, а технологическое обновление экономики будет стимулировать ускоренный рост доли заработной платы в валовом внутреннем продукте.

На этом этапе уровень развития экономики Республики позволяет увеличить возможности государства в обеспечении минимальных социальных гарантий и установить прожиточный минимум на уровне 70% научно обоснованного.

Этап полноценного развития будет характеризоваться завершением процессов политического и внешнеэкономического признания Республики. Появятся возможности вступать в различные политические и экономические союзы, в первую очередь на легитимной основе с Российской Федерацией.

На данном этапе государство переходит к многолетнему бюджетному планированию и разработке долгосрочных стратегий социально-экономического развития Республики. Система государственного планирования устойчивая и способна адекватно реагировать на долгосрочные внешние и внутренние вызовы и риски.

Предпринимательская активность значительно повышается и будет концентрироваться не только в сфере предоставления услуг, а и в производственной сфере.

Оптимизированная структура экономики и развитая научно-образовательная сфера способствуют снижению уровня безработицы до естественного уровня и повышению доли оплаты труда в ВВП до 50%.Рост занятости и наукоемкости производства будет сопровождаться сокращением рабочего дня, что позволит улучшить качество жизни за счет обеспечения оптимального соотношения между объемом рабочего времени и оплатой труда за отработанное время.

В этот период государственный гарантированный уровень обеспечения прожиточного минимума устанавливается на уровне 100% научно обоснованного.

**Выводы.** Таким образом, обеспечение прожиточного минимума на научно обоснованном уровне возможно лишь в условиях высокого

экономического развития. В свою очередь, развитие экономики зависит от устранения факторов неопределенности, в которых оказалась экономика Республики. В первую очередь это касается политико-экономического признания и встраивания в российские цепочки создания стоимости. Требованием второго порядка является повышение эффективности функционирования республиканской инновационной системы и расширение государственной собственности в экономике. Формирование и реализация проактивной государственной политики в социальной и экономической сферах позволит создать условия для трансформации и переориентации экономики Республики в сторону эффективного развития, что станет основой повышения государственных социальных стандартов.

## Список литературы


1. Бобков В.Н. Бюджет прожиточного минимума или прожиточный минимум? / В.Н. Бобков // Уровень жизни населения регионов России. – 2007. – № 7. – С. 5-16.
2. Белоусова С.В. Социальный стандарт как модель поведения государства в социальной сфере / С.В. Белоусова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2007. - № 1. – С. 18-23.
3. Хмельченко Е.Г. Социальные стандарты как инструмент управления развитием социальной сферы / Е.Г. Хмельченко // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2015. - № 6. – С. 88-92.
4. Карданова И.В. К вопросу о государственных социальных стандартах и о прожиточном минимуме / И.В. Карданова // Научные труды SWORLD. – 2010. - № 1. – С. 62-67.
5. Леонтьева А.Г. Прожиточный минимум в системе показателей уровня жизни населения / А.Г. Леонтьева // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2006. - № 8. – С. 214-218.
6. Россия и страны – члены Европейского союза. 2015: Стат. сб., М.: Росстат. – 2015. – 271 с.
7. Об утверждении состава потребительской корзины на территории Донецкой Народной Республики. Постановление Совета Министров ДНР №10-40 от 03.06.2015 г. [Электронный ресурс] / Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/PostanovN10_40_03062015.pdf

УДК 331

# РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**А. М. Зайцева,** *к.э.н., доцент,*
**А.А. Тимошенко,**
**М.Г. Толкачева**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены особенности рекламной деятельности персонала предприятия в условиях кризиса и способы повышения ее эффективности. Предложены эффективные рекламные инструменты для продвижения товара на рынок в условиях кризиса.*

*Ключевые слова: рекламная деятельность, персонал, эффект замещения, прибыль, эффективность, кризис, предприятие, потребители.*

*Summary. The peculiarities of promotional activities by enterprises staff in crisis and ways to determine its effectiveness discusses are analyzed in the article. Effective advertise tools for product promotional on the market in the conditions of crisis are presentation.*

*Keywords: promotional activities, staff, replacement effect, profit, advertising effectiveness, crisis, company, consumers.*

**Постановка проблемы.** Экономический кризис в стране заставил рекламодателей минимизировать затраты на рекламу и жестко оценивать, степень ее эффективности. Кризис стал индикатором эффективности не только рекламы, но и бизнеса, коммерческой деятельности как процесса, направленного на извлечение прибыли. Он показал, насколько бизнес-системы устойчивы и способны извлекать прибыль.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Исследованию теоретических аспектов рекламной деятельности, оценке ее эффективности в современных условиях посвящены труды таких ученых, как Цигельника И., Шмыги Ю., Миронова Ю., Боднарук Р., Чаплинского Ю., Карпенко М. и др.

**Целью** исследования является анализ рекламной деятельности персонала предприятия и ее совершенствование путем переоценки выбора рекламных средств в условиях кризиса.

**Основные результаты исследования.** В период кризиса по-другому воспринимаются привычные показатели оценки эффективности. Эффективность рекламы – расстановка приоритетов воздействия рекламных средств на покупателей в пользу производителя. Критерии знания продуктов, наиболее частого их потребления сейчас нельзя рассматривать как раньше [1].

Экономическая эффективность рекламой деятельности определяется путем соотношения результатов, полученных от рекламы и средствами,

вложенными на ее реализацию за определенный промежуток времени. Ее точность не высока, так как существует множество других факторов, кроме рекламы, влияющих на итоги продаж.

По параметрам эффективной рекламной деятельности можно выделить несколько способов, которые оценивают широкий круг основных процессов, происходящих в бизнесе (рис. 1). Исследование эффективности рекламной кампании позволяет оценить влияние рекламы на потенциального потребителя с помощью ряда показателей:

– охват целевой аудитории;
– активное, пассивное знание рекламируемой марки (товара);
– понимание и распознавание рекламного сообщения (рекламы);
– запоминание элементов рекламы, рекламного сообщения;
– притягательная и агитационная сила рекламного сообщения;
– намерение купить, пользоваться рекламируемым товаром;
– общее отношение к рекламе;
– сложившийся образ фирм [2].

Рисунок 1 – Классификация способов определения эффективности рекламы

Рекламная деятельность компании должна быть постоянно подготовлена к любым условиям при изменениях внешней среды. Эффективность предполагает разработку мер реагирования на изменяющуюся рыночную среду путем определения сегментов рынка и позиционирования офферов для этих сегментов. Кроме того, для успеха на рынке компании должны использовать активные стратегии – то есть, не реагировать на события, а создавать их [3].

Активный маркетинг в кризис может быть способом, с которым компания обратит негативные аспекты рецессии себе во благо. Финансовый кризис не сразу ударит по клиентам экономически – гораздо быстрее произойдет психологическое потрясение: через сокращение рабочих мест, ослабление валюты, рост цен и т.д. Люди начинают больше задумываться о будущем и им сложнее наслаждаться покупками. Например, клиенты могут ограничить расходы на продукты высшего класса (хотя доходы этих людей еще не успели сократиться). Более того, во время финансового кризиса люди больше задумываются над целесообразностью тех или иных трат, они стараются приобретать только предметы первой необходимости, переходят на бюджетные бренды и более скептически относятся к рекламе [4].

Компании должны пересмотреть свою рекламную деятельность, которая была эффективна в прошлом, и адаптировать ее к новой ситуации. В кризис люди покупают иначе, но не перестают покупать.

Во время кризиса основная проблема рекламодателя привлечь покупателя именно к своему товару качественной рекламой. Покупатель прекрасно понимает что значительная часть цены товара, который он приобретает, составляют затраты на рекламу. Поэтому большим спросом, будут пользоваться товары, не имеющие рекламной накрутки в цене.

Во время финансового кризиса внимание покупателя обостренно. Производители и рекламодатели исходя из этого делают акцент на чем-либо и даже в сложных ситуациях могут улучшить состояние предприятия.

Покупателю во время кризиса стоит расширить свой кругозор при покупке привычных для него товаров и приобретать более дешевые товары в целях экономии своего бюджета. Таким образом, срабатывает эффект замещения привычных товаров более доступными.

Эффективная рекламная компания в условиях кризиса не должна быть затратной, поэтому идет переоценка выбора рекламного средства:

1) *PR* – наименее затратный инструмент по сравнению с рекламой и выставками, поэтому вполне разумно сместить маркетинговые акценты именно в его сторону.

2) *интернет-маркетинг*. Роль интернета, в том числе и on-line СМИ в условия кризиса однозначно возрастет, так как эти ресурсы окажутся в более выигрышном положении благодаря низким издержкам, и смогут сделать более выгодные предложения клиентам, продолжающим инвестиции в маркетинг.

3) *коммерческие проекты со СМИ.* В этой сфере большую популярность приобретают антикризисные предложения. К радости рекламодателей при покупке рекламного блока они имеют теперь все шансы получить дополнительные услуги, площади под статьи своих специалистов, более лояльное отношение и внимание со стороны редакций. Кроме того, все чаще поступают предложения, вызванные отказами рекламодателей от уже согласованных размещений, что вынуждает СМИ продавать площади гораздо дешевле, чтобы заполнить пустующее место.

4) *мероприятия* – по-прежнему один из наиболее эффективных инструментов общения с целевой аудиторией. Мероприятия можно сделать

менее масштабными, проводя в более дешевых местах, иногда непосредственно в офисах компаний. Хотя нельзя не отметить, что бизнес-центры и гостиницы тоже предлагают клиентам скидки и бонусы. Сувениры и печатные материалы можно сделать гораздо скромнее или исключить вовсе [5].

Среди антикризисных мер для раскрученных брендов можно выделить проведение краткосрочной рекламной кампании с усиленной медианагрузкой, при которой мощнейший стимулирующий удар наносится по потребителям, что приносит быстрые и качественные результаты.

**Выводы.** В период кризиса особенно важным является вопрос оценки эффективности. Применяемые ранее показатели могут быть недостаточными для реальной оценки. Крупные компании преследуют долговременные цели, но кризис привел к тому, что краткосрочные экономические показатели стали иметь первостепенное значение. Это создало трудности для оценки эффективности, так как обобщенной модели оценки краткосрочных показателей не существует.

Кризис спровоцировал сокращение расходов на рекламу, и бюджет стал определяться исходя из эффективности работы. Маленькие бюджеты ограничили рекламодателей в экспериментах с новыми форматами рекламы. Они вынуждены отказаться от исследований и переключиться на уже проверенные форматы рекламы, чтобы сократить риски.

Среди возможных сценариев деятельности компаний в условиях кризиса первый вариант – это сокращение расходов в тех отраслях бизнеса, которые убыточны, в том числе это касается и расходов на рекламу, таким образом, есть возможность переждать кризис и сохранить накопленный потенциал, который очень пригодится когда наступит благоприятная атмосфера. Второй вариант предполагает активные действия в момент кризиса, направленные на захват областей рынка, с которых уходят конкуренты. Реализовать данные действия возможно только с помощью интенсивной рекламы и грамотной политики.

Таким образом, оценка эффективности рекламной активности – важнейший этап коммерческой деятельности экономического субъекта. Несмотря на то, что такая оценка рекламы при оценке эффективности рекламной деятельности организации ведет к росту затрат на проведение маркетинговых исследований, она позволяет обоснованно подойти к планированию маркетинговых мероприятий и рационально использовать бюджет в условиях финансовых ограничений.

## Список литературы


1. Цигельник И. Эффективность рекламы [Электронный ресурс] / И. Цигельник – Режим доступа: http://neonplast.com.ua.
2. Пономарева А. Основы рекламной деятельности: организация, планирование, оценка эффективности / А.А. Пономарева – Москва: Финансы и статистика, 2010. – 192 с.
3. Кутлалиев А., Попов А. Эффективность рекламы: 2-е изд.– Москва: Эксмо, 2013. – 416 с.

4. Лавриненко, Я.Б. Современные подходы к оценке эффективности рекламы / Я.Б. Лавриненко. – Москва: Пресс-К, 2014. – 112 с.
5. Рогожин М.Ю. Теория и практика рекламной деятельности: учебное пособие / М.Ю. Рогожин. – Москва: Изд-во РДЛ, 2010. – 310 с.

УДК 331

# ВЛИЯНИЕ ГИБКОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**А. М. Зайцева,** *к.э.н., доцент,*
**А.М. Денисенко**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены особенности процесса управления персоналом под влиянием гибкости и оперативности реагирования на изменения маркетинговой среды предприятий малого бизнеса. Сформулированы достоинства и недостатки процесса управления персоналом под влиянием гибкости малого бизнеса.*

*Ключевые слова: малый бизнес, персонал, изменение, предприятие, управление, маркетинговая среда, экономическое развитие.*

*Annotation. The features of management process by personnel under the influence of flexibility and efficiency of reaction to changes of the marketing environment of the enterprises small business are considered in the article. The merits and demerits of the management process by personnel under the influence of the flexibility in small business are formulated.*

*Keywords: small business, personnel, change, enterprise, management, marketing environment, economic development.*

**Постановка проблемы.** Малый бизнес, оперативно реагируя на изменения конъюнктуры рынка, придает экономике необходимую гибкость. Он способен оперативно реагировать на изменения потребительского спроса и за счет этого обеспечивать необходимое равновесие на потребительском рынке.

В настоящее время вопрос управления персоналом в зависимости от размера и сферы деятельности предприятия выходит на первый план. На развитие предприятий малого бизнеса оказывают влияние как общемировая, так и ситуация на государственном уровне. Появляются всё новые риски и угрозы, что в современных условиях конкуренции может стать критическим ударом по предприятию, и как следствие, привести к банкротству. Только те предприятия малого бизнеса, у которых работает наиболее квалифицированный персонал, зачастую имеют лучшие показатели экономического роста.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Особенности развития малого бизнеса раскрыты в работах ряда авторов: Варналий З.С., Березянко Т.В., Ваганова О.В., Рудник Р.В., Кужель О., Сызоненко В.О., Колесник Н.Ф., Жалила Я.А., Лапуста И.В., но в них не рассматривается управление персоналом в аспекте гибкости и разнообразия сфер экономической деятельности малого бизнеса. Поэтому **цель исследования** – раскрыть особенности процесса управления персоналом под влиянием гибкости и оперативности реагирования на изменения маркетинговой среды предприятий малого бизнеса.

**Основные результаты исследования.** Малый бизнес вносит существенный вклад в формирование конкурентной среды, что для высокомонополизированной экономики имеет первостепенное значение. По уровню развития малого бизнеса специалисты судят о способности страны приспосабливаться к изменениям в экономической среде.

Важность малого бизнеса в становлении рыночной экономики любого государства отмечается многими преимуществами [2, с. 52]:

- увеличение числа собственников, а значит, формирование среднего класса – главного гаранта политической стабильности в демократическом обществе;
- рост доли экономически активного населения, что увеличивает доходы граждан и сглаживает диспропорции в благосостоянии различных социальных групп [26, с. 37];
- создание новых рабочих мест с относительно низкими капитальными затратами;
- разработка и внедрение технологических, технических и организационных новшеств (стремясь выжить в конкурентной борьбе, малые предприятия чаще склонны идти на риск и осуществлять новые проекты);
- косвенная стимуляция эффективности производства крупных компаний путем освоения новых рынков, которые солидные фирмы считают недостаточно емкими;
- ликвидация монополии производителей, создания конкурентной среды;
- мобилизация материальных, финансовых и природных ресурсов, которые иначе бы остались не востребованными, а также более эффективное их использование (например, малый бизнес мобилизует небольшие сбережения граждан, не склонных прибегать к услугам банковской системы, но готовых вкладывать деньги в собственные предприятия, даже если их доход не велик);
- снижением фондовооруженности и капиталоемкости при выпуске более трудоемкой продукции, быстрая окупаемость вложений;
- улучшение взаимосвязи между различными секторами экономики.

Особенности процесса управления персоналом под влиянием гибкости и оперативности реагирования на изменения маркетинговой среды предприятий малого бизнеса означает, прежде всего, способность противостоять угрозам внутренней и внешней среды для обеспечения надежного и устойчивого

функционирования. Среди *внешних угроз* экономической безопасности, напрямую влияющих на управление персоналом, следует выделить [3]:

- стремительную интеграцию национальных финансовых рынков разных стран и, в то же время, их уязвимость перед лицом мировых кризисов;
- высокую концентрацию капиталов на макроэкономическом уровне, мобильность и взаимосвязь финансовых рынков;
- усиление конкуренции между странами в завоевании мирового экономического пространства.

Благодаря множеству составляющих и их подвижности, малый бизнес в меньшей степени подвержен монополизации по сравнению с крупными предприятиями. Кроме того, в условиях узкой специализации, присущей малому бизнесу и использования новейшей техники он выступает как действенный конкурент, подрывающий монопольные позиции крупных корпораций. Именно эта черта малого предпринимательства сыграла существенную роль в ослаблении и преодолении развитыми странами присущей крупному капиталу тенденции к монополизации и сдерживанию научно- технического прогресса [2, с. 75].

Малые предприятия оперативно реагируют на изменения конъюнктуры. Эта гибкость имеет особое значение вследствие быстрой индивидуализации и дифференциации потребительского спроса, расширения номенклатуры промышленных товаров, увеличения разнообразия потребительских товаров и услуг. Основные достоинства и недостатки сферы малого бизнеса в аспекте управления персоналом продемонстрированы в таблице 1.

К числу внешних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, можно отнести иностранные инвестиции [1]. Расширение участия иностранных инвесторов на рынке ценных бумаг, а также их проникновение на внутренний рынок обусловливает ряд угроз экономической безопасности страны. Вместе с тем, привлечение иностранных инвестиций в реальные инвестиционные проекты общегосударственного или общенационального характера может иметь положительный эффект и должно развиваться, как в любом цивилизованном государстве, особенно если они реализуются на инновационной основе. Особое значение приобретает государственная денежно-кредитная политика в сфере валютного регулирования.

В период интеграции в мировую экономику проникновение криминальных структур во внешнеэкономическую деятельность является реальной как внутренней, так и внешней экономической угрозой. Становление рыночных отношений породило новые виды преступности. Прежде всего, это преступления в финансово-кредитной сфере, на фондовом рынке, в инвестиционной и внешнеэкономической деятельности.

В условиях малого бизнеса, когда предпринимателю и всему персоналу приходится работать в условиях дефицита денежных средств, и нет возможности для создания собственной службы обеспечения экономической безопасности, а так же воспользоваться услугами специальных агентств, львиная доля вопросов по обеспечению экономической безопасности ложится на плечи персонала. Умение менеджеров правильно организовать деятельность персонала и предприятия в целом, предвидеть возможные риски и убытки, его

способность не только оперативно реагировать на предстоящие изменения, но и разрабатывать модели развития с учетом прогноза предстоящих изменений, несомненно, скажется на положительной динамике темпа роста и развития.

Таблица 1

Достоинства и недостатки процесса управления персоналом под влиянием гибкости малого бизнеса

| Достоинства | Недостатки |
|---|---|
| Независимость действий | Определенная степень зависимости от других лиц, фирм и государства. |
| Гибкость и оперативность в действиях и решениях | Оперативные и управленческие недостатки по сравнению с крупными фирмами. |
| Адаптация к особенностям местных условий | Недостаток экспертного потенциала |
| Сильная симпатия к малому бизнесу | Единственная ответственность предпринимателя |
| Невысокие эксплуатационные расходы | Финансовые трудности |
| Шансы на быстрый материальный успех, возможность быстро реализовать свои идеи (изобретения, открытия) | Личностные проблемы |
| Возможность быстрого личного успеха (морально – психологические факторы) | Невысокий уровень специализации менеджеров |
| Долгосрочные выгоды | Некомпетентность менеджеров |
| Преимущества при специфическом или персональном рынке | Невысокая степень выживаемости фирмы на начальном этапе |
| Сохранение предпринимательского духа и романтизма | Повышенная чувствительность к экономическим изменениям |
| Более высокая оборачиваемость капитала | Трудности привлечения дополнительных служащих, особенно высокой квалификации.<br>Большая степень риска при освоении проекта |

**Выводы.** Таким образом, в условиях гибкости и оперативности реагирования на изменения маркетинговой среды предприятий малого бизнеса приоритетное значение приобретает управление персоналом, способного минимизировать как внешние, так и внутренние угрозы. Вместе с тем, управление персоналом с целью экономического развития малого бизнеса должно осуществляться в рамках обеспечения законных прав и интересов личности, общества и государства.

**Список литературы**

1. Кондаурова И.А., Кузнецова А.М. К вопросу формирования организационно-экономического механизма управления человеческим капиталом региона / Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (8 апреля 2016 г., Дагестан). – Махачкала: НИЦ «Апробация», 2016. – С. 190-193.
2. Лапуста И.В., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 215 с.
3. Малый бизнес: надежды и реальность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ubr.ua/top/malyi-biznes-nadejdy-i-realnost

УДК 331

# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**А. М. Зайцева,** *к.э.н., доцент,*
**Н.В. Ким**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрена ответственность персонала как основной элемент стратегии развития предприятия в условиях концепции социально-ориентированного маркетинга. Сформулированы предпосылки развития концепции социальной ответственности и определен набор характерных направлений деятельности персонала предприятия в соответствии с внутренней и внешней ответственностью.*

*Ключевые слова: ответственность персонала, бизнес, маркетинговая стратегия, предприятие, управление, персонал, социальная ответственность бизнеса.*

*Summary. The personnel responsibility as the main element of the enterprise development strategy in context of the concept by socially-oriented marketing are considered in the article. The prerequisites for the development of the concept by social responsibility are formulated. The characteristic lines of activity by enterprises personnel in accordance with internal and external responsibility are determined.*

*Keywords: personnel responsibility, business, marketing strategy, enterprise, management, personnel, social responsibility of business.*

**Постановка проблемы.** Современные бизнес процессы подталкивают предпринимателей применять в стратегии развития собственных предприятий концепцию социально-ориентированного маркетинга, ведь ответственность персонала является необходимой составляющей и основой современной

маркетинговой стратегии предприятия. Главным принципом ответственного бизнеса является достижение баланса интересов персонала, государства и общества в целом.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Эволюцию концепции ответственности бизнеса и персонала, в частности в рамках стратегии маркетинга, рассматривают в своих научных трудах многие ученые, в частности С. Андреева, Р. Багои, А. Баляев, М. Бейкер, М. Белявцев, Б. Братанич, С. Борзенков, Л. Буденный, М. Вдовин, И. Кондаурова, Ф. Котлер, В. Матросов, С. Мельник, Ж-Ж. Ламбен, А. Романов, Ю. Рубченко, Д. Скитаев, А. Тимошенко и другие [4, 5, 6, 7, 8].

**Целью** является исследование ответственности персонала как основного элемента стратегии развития предприятия в условиях концепции социально-ориентированного маркетинга.

**Основные результаты исследования.** Деятельность предприятия с целью достижения желаемого уровня сбыта на разных рынках должна проводиться в пределах выбранной концепции. За последние годы концепция социально-ориентированного маркетинга становится важнейшей составляющей как отечественного так и зарубежного бизнеса, его теории и практики [5]. На рисунке 1 представлены характеристики концепции, которые можно сформулировать в трех аспектах [1]:

1) ведущая идея концепции;
2) основной инструментарий для реализации концепции;
3) главная цель концепции.

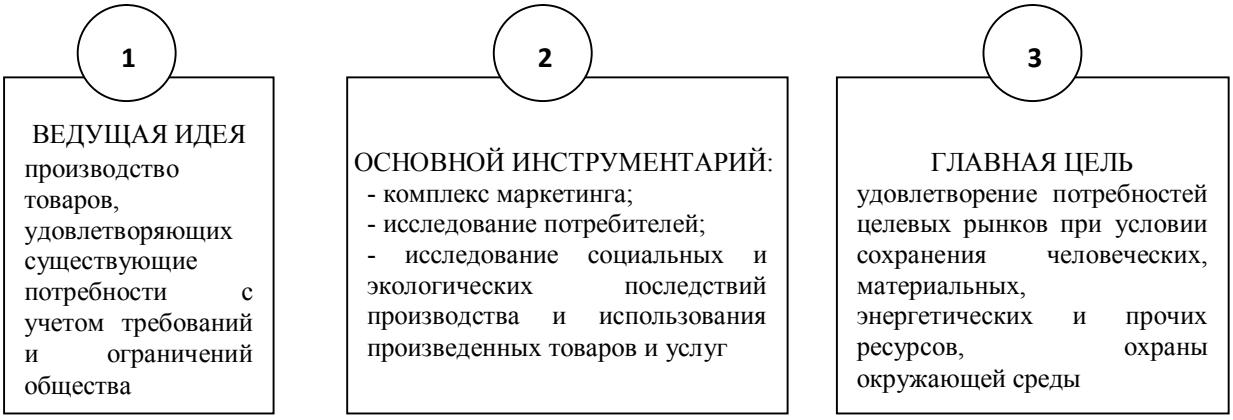



Рисунок 1 – Основные характеристики концепции

Успешность предприятия в современных условиях хозяйствования во многом зависит не только от наличия соответствующих ресурсов и механизма их рационального использования, но и от умения формировать программу действий по созданию и укреплению собственного имиджа [2]. Наличие положительного имиджа предприятия влияет на действия всех заинтересованных сторон в отношении компании: работать в ней или нет, покупать ее продукты или не покупать, сотрудничать с ней или нет и т.д.

Широкое распространение концепции социальной ответственности обусловлено следующими предпосылками [4]:

- погоня за прибылью оттеснила на второй план истинную цель

производства удовлетворения разумных материальных и духовных потребностей человека ради его совершенствования и развития;

- концентрация и централизация капитала ведут к перераспределению роли государства и корпораций, правительства не могут без участия бизнеса решать крупные общественно значимые проблемы;

- истощение природных ресурсов требует рационального и экономного их использования, усиления мер по охране окружающей среды;

- угроза того, что новейшие достижения науки и техники могут быть использованы во вред человеку, его физическому и психическому здоровью и самой жизни человечества;

- стремление предприятий к привлечению квалифицированной рабочей силы и развития человеческого потенциала работников;

- повышение требований потребителей: они хотят не только высокого качества товаров и услуг, но и уверенности в ответственности производителей;

- повышение роли нематериальных активов (бренда, репутации) в оценке стоимости бизнеса.

В мировой практике бизнеса выделяют внутреннюю и внешнюю ответственность (табл. 1), предусматривающую определенный набор характерных направлений деятельности персонала предприятия.

Таблица 1

Направления деятельности в соответствии с видами ответственности

| Внутренняя | Внешняя |
|---|---|
| 1. Безопасность труда<br>2. Стабильность заработной платы<br>3. Поддержание социально значимой заработной платы<br>4. Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников<br>5. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации<br>6. Оказание помощи работникам в критических ситуациях | 1. Спонсорство и корпоративная благотворительность<br>2. Содействие охране окружающей среды<br>3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью<br>4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях<br>5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров) |

В мировой практике деятельность в сфере ответственности воспринимается как прагматичное направление бизнеса и является одним из инструментов, позволяющих повышать деловую репутацию бизнеса, лояльность к определенным брендам, капитализацию компании, устанавливать эффективные и сбалансированные отношения со всеми группами влияния компании, а также эффективно управлять непроизводственными рисками, возникающими в процессе взаимодействия с акционерами. Среди основных направлений социальной ответственности отечественных предприятий можно назвать следующие:

– реализация проектов, направленных на повышение уровня безопасности труда, снижения воздействия на экологию и закрепления

партнерства с местными общинами;

– благотворительная деятельность, программы социального партнерства в регионах;

– внедрение систем менеджмента качества продукции;

– реализация благотворительных проектов;

– обнародования отчетов о социальной ответственности [6].

Сегодня социальная деятельность ряда компаний носит скорее популистский характер, направлена в основном на укрепление имиджа и не воспринимается как стратегическое направление. Многие компании в большей степени прибегают к PR технологиям для того, чтобы занять прочную позицию на рынке и создать положительный образ социально ответственного бренда в глазах как населения, так и государства, от которых, исходит основная поддержка [5, 32]. Как правило, социальную деятельность воспринимается как источник информационных поводов для повышения собственного имиджа и формирования общественного мнения в регионах своей деятельности, а также в государстве в целом. В некоторых случаях выбор приоритетов при определении сфер деятельности зависит от того, насколько это привлечет внимание общественности, а также от личных предпочтений руководителей предприятия.

Ответственность бизнеса и персонала – это концепция привлечения социальных и экологических аспектов в бизнес-деятельность на основе добровольности и взаимодействия между различными заинтересованными сторонами [3]. Она характеризуется:

– покрывает как социальные, так и экологические аспекты – это вклад бизнеса в достижение целей устойчивого развития, который предусматривает сбалансированность экономических, социальных и экологических целей общества, интеграцию их во взаимовыгодные подходы;

– не является и не должна быть отделена от бизнес- стратегии компании – это не надстройка или приложение к бизнесу, а способ улучшить эффективность работы компании как в краткосрочном, так и в длительном периодах;

– социальная ответственность является добровольной;

– для реализации важно как именно предприятия взаимодействуют с внутренними и внешними группами влияния (работниками, клиентами, общинами, общественными организациями, государственными структурами).

Большинство предприятий уверены, что меры по ответственности персонала и бизнеса в целом, дают дополнительные конкурентные преимущества, повышают лояльность к брендам и торговой марки, увеличивают мотивацию целевых аудиторий выбирать именно их, потому что клиенты становятся более осведомленными, заинтересованными и восприимчивыми к широкому спектру вопросов и проблем предприятия. Развитие предприятий на основе ответственности бизнеса и персонала имеет многоуровневый характер [4]:

1. Базовый уровень ответственности предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная уплата налогов, выплата заработной платы, по возможности – предоставление новых рабочих мест (расширение

рабочего штата), своевременное выполнение запланированного объема работ.

2. Второй уровень предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы, оздоровления работников и членов их семьи, уменьшение процента брака продукции, повышение производительности труда.

3. Третий, высший уровень ответственности предполагает благотворительную бизнес деятельность и широкое применение инновационных технологий в производственном процессе, творческое отношение к разработке, продвижению и реализации продукции со стороны персонала.

Для компаний важно не только соответствовать возросшим требованиям всех заинтересованных кругов, но также сделать ответственность основой своей экономической стратегии. При таком подходе ответственность бизнеса и персонала не рассматривается как одна из статей затрат, а считается выгодным капиталовложением с реальной финансовой отдачей. Поскольку «покупательское поведение» потребителей в результате конструктивной политики ответственности меняется к лучшему, поэтому ее значение с точки зрения финансовых перспектив трудно переоценить.

**Выводы.** Таким образом, ответственность бизнеса и персонала имеет огромное влияние на развитие предприятий. Они вознаграждаются не только благоприятной для работы общественным мнением, но и ростом признания и лояльности клиентов, но и улучшением финансовых показателей. Социальная направленность деятельности субъектов хозяйствования работает не только на общество, но и на персонал и предприятия, которые ее внедряют. Ответственность бизнеса и персонала – это «концепция преимуществ» для всех субъектов хозяйствования, где с одной стороны стоит компания, а с другой – персонал и различные социальные группы, поскольку она несет следующие преимущества: увеличение объемов продаж и доли рынка; укрепление и усиление позиций бренда; улучшение имиджа и усиление влияния; широкие возможности привлекать, мотивировать и вознаграждать работников; уменьшение оперативных затрат; предпочтение социально ориентированным компаниям со стороны инвесторов и финансовых аналитиков.

В мировой практике положительный имидж является предпосылкой длительного, стабильного и успешного функционирования предприятия на рынке. Он повышает специфичность и уникальность товаров, снижает чувствительность к изменению цены, обеспечивая конкурентные преимущества предприятия. В результате чего предприятие укрепляет свои позиции в отношении товаров-заменителей и получает облегченный доступ к человеческим и финансовым ресурсам.

## Список литературы


1. Ворончак І. Соціальна відповідальність бізнесу як соціально-економічний феномен. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum
2. Використання потенціалу корпоративної соціальної відповідальності в

процесі формування іміджу підприємства [Електронний ресурс] / Ю.М. Бурлакова. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/ 2011_33_sv1/SOURCE
3. Демченко Д. Стратегический менеджмент / Д. Демченко – СЕО-мудрие // Бизнес. – 2009. − №49 – С. 39-41.
4. Зайцева А.М., Бєлявцев М.І. Розвиток підприємств в контексті соціально-орієнтованого маркетингу Економіка та підприємництво: збірник наукових праць молодих учених та аспірантів. – Ч. 1, Вип. 34-35. – Київ: КНЕУ, 2016. – С. 425-435.
5. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / Кендюхов О.В., Кондаурова І.О. та ін. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2014. – 202 с.
6. Кондаурова І.А., Тимошенко О.А. Управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями як фактор підвищення ефективності маркетингу / І.А. Кондаурова, О.А. Тимошенко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Сборник научных трудов. Донецк: ДонНУ, 2014. – Т. 2.– С. 163-166.
7. Кондаурова И.А., Тимошенко А.А. Формирование системы интегрированных маркетинговых коммуникаций: теоретический аспект / И.А. Кондаурова, А.А. Тимошенко // Вестник Южно-Российского технического университета (Новочеркасского политехнического института): Серия: Социально-экономические науки. - № 5. – 2015. С.48-54.
8. Котлер Ф., Н. Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. – Київ: Стандарт, 2010. – 302 с.

УДК 65.015.148

# МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**В.В. Пехтерева,** *к.э.н., старший преподаватель,*
**А.С. Столярова**
*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета,*
*г. Горловка*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье обоснована необходимость обучения персонала в организации. Рассмотрены основные трудности, возникающие на пути обучения персонала. Изучены сферы применения современных методов обучения и развития персонала и способы оценки их эффективности.*

*Ключевые слова: дистанционное обучение, мозговой штурм, обучение.*

*Summary. The article substantiates the necessity of training personnel in the organization. The main difficulties encountered in the way of personnel training are considered. Areas of application of modern methods of training and development of personnel and ways to assess their effectiveness have been studied.*

*Keywords: distance learning, brainstorming, training.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях стремительно развивается бизнес и растет конкуренция. Задачей любой компании является не только выживание, но и сохранение конкурентоспособности. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения персонала актуальна для многих компаний.

Внешние и внутренние условия функционирования организации способны к быстрому изменению. Экономическая политика государства, законодательные базы, появление новых рабочих мест – все они ставят организации перед необходимостью обучения и адаптации персонала к возможным изменениям.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам использования обучения персонала в организации уделяют внимание много отечественных и зарубежных ученых, что подчеркивает актуальность направления исследования. Среди зарубежных теоретиков и практиков следует отметить труды Дж. Уитмора, А. Моллоя, П. Вильямса, Д. Дэйвиса, Т. Голви и др. В отечественной науке данной проблематике посвящены работы Е. Горшковой, О. Бухарковой, А. Перцева, Т. Базарова, И. Рыбкина, В. Максимова и других ученых.

**Основные результаты исследования.** Вся система обучения персонала должна быть хорошо и четко сформирована. Это предусматривает достижение как долгосрочных, так и краткосрочных целей и выполнение задач, необходимость повышения конкурентоспособности выходит на первое место, а опора для проведения организационных изменений должна быть четко спланирована и организована. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и вовлеченности в ее дела.

На сегодняшний день существует множество проблем, которые возникают при обучении персонала. Если не обращать внимания на эти проблем, то обучение может стать неэффективным и в итоге вовсе не принесет результатов, а время, потраченное на обучение, будет использовано бесполезно. Можно выделить основные трудности, возникающие на пути обучения персонала:

1. Руководство до конца не осознает, кого именно и чему нужно обучать. В этом случае следует помнить, что эффективное обучение персонала базируется на четком выделении целей, на потребностях, как сотрудников, так и самой организации. Если человек осознает важность и необходимость обучения, то он способен продемонстрировать исключительное рвение в реализации новых планов и задач, поставленных руководством.

2. Если персонал не понимает, зачем и с какой целью проводится обучение, то результат не будет достигнут. Персонал должен быть убежден руководством организации в необходимости происходящего.

3. Нехватка мотивации со стороны руководителей. Сотрудник должен поощряться за каждую успешно проделанную им работу. Он должен понимать, что вслед за работой последует какое-либо вознаграждение, а не повинность. Если же обучаемый не имеет мотивации, то необходимого стимула в решении задач и достижении поставленных целей нет.

4. Ожидание быстрого результата при проделанной работе. Следует помнить, что для формирования умений и навыков у работников может уходить от нескольких недель до месяцев, так как навык вырабатывается лишь в рабочей обстановке при конкретных условиях.

5. Не следует обучать персонал чему-то невозможному. Обучаемые должны опираться на примеры из рабочей обстановки и закреплять это в производственной практике. Главное – обучение должно быть прикладным [1].

Современные методы обучения и развития персонала помогают преодолеть и решить возникающие риски. Самыми популярными и яркими сегодня выступают такие методы развития и обучения персонала как видеообучение, дистанционное обучение, мозговой штурм [3].

Если рассмотреть каждый метод более детально, то можно увидеть, что все они очень важны и незаменимы в практике любого руководителя. Так, видеообучение это самый легкий способ добиться результатов. Для достижения целей не нужно обращаться в специальные компании по обучению и развитию персонала, чтобы пригласить на занятие инструктора, не нужно арендовать специальное помещение. Каждый обучающийся может заниматься там, где ему удобно и когда он располагает нужным временем. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

Еще Конфуций говорил: «То, что я слышу, я забываю. То, что я вижу, я запоминаю». Не секрет, что у людей зрительное восприятие преобладает над слуховым. Именно поэтому видео - самая наглядная и продуктивная форма обучения. Как показывает опыт, видео в сочетании с отработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике, – более эффективно, чем просто лекции или инструктаж. Особенно хорошо проводить его командой, всем коллективом, сочетая потенциал опытных и молодых сотрудников.

А.Н. Ванеев убежденно заявляет: «Можно с уверенностью сказать, что в будущем телевидение и кино будут одним из основных методов распространения новшеств, так как они сочетают в себе оперативность с наглядностью, возможность самого широкого распространения и углубленного показа методики работы» [2].

Цель обучения – научить обходиться без учителя. «Зрелищность и динамизм видеосюжетов улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению. В западной практике видеокурсы используются давно и успешно, а

первые отечественные учебные видеофильмы по различным профессиональным проблемам появились лишь в конце 90-х и находятся сейчас в зачаточном состоянии», - Э. Хаббард.

Учебные кино- и видеофильмы могут демонстрироваться как с использованием видео, так и компьютерной техники.

Видеообучение имеет ряд существенных преимуществ:

- имеет конкретную взаимосвязь с практикой;

- наглядность и доступность подачи материала. Видео максимально приближено к жизни, с его помощью возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении;

- возможность самообучения и повторения. Любой сотрудник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям;

- возможность многократного использования как при групповых занятиях, так и индивидуально; как для новых сотрудников, которым необходима адаптация к должности и повышения предыдущего уровня развития деловых навыков, так и для давно работающих сотрудников, чтобы освежить их знания, познакомить с новациями;

- удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте, в удобное время, что психологически комфортно для большинства.

Видео – самая экономная форма обучения. Организация может купить видеокурс один раз, а использовать его неоднократно.

В то же время необходимо отметить и его недостатки:

- любой просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности задавать вопросы, обсуждать. (Поэтому необходимо использовать видео как один из приемов организации групповой работы);

- кино- и видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся;

- при отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет сотрудника «расти и совершенствоваться», довольно остро встает проблема внутренней мотивации. Многим людям очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением;

- при просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к усвоению учебного материала [3].

Следующий метод стал пользоваться популярностью не так давно. Это дистанционное обучение. Наибольшее его использование отмечается в российских компаниях. В системе этого метода лежит использование телекоммуникаций, с помощью которых персонал обучается на расстоянии. Данный метод, как и предыдущий очень удобен в использовании. Персонал сам

может выбрать как, когда и где ему обучаться, нужно лишь подобрать удобное для себя время.

В начале использования метода, обучающемуся предлагают пройти тест о текущем уровне знаний, на основании которого в дальнейшее будет разработан индивидуальный план работы. Далее высылается серия уроков, после прохождения которых, персонал пишет контрольный тест. В зависимости от результатов высылаются новые темы, или же старые - для прохождения тематики еще раз. Такая форма требует хорошей технической оснащенности и грамотной проработки материалов для обучения и контрольных процедур. Однако за счет дистанционного обучения сложно сформировать поведенческие навыки. Кроме того, для качественного усвоения знаний учащийся должен обладать высокой мотивацией.

Преимущества дистанционного обучения:

- в учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников;
- обучение осуществляется на рабочем месте;
- сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей;
- возможность выбора удобного времени для обучения;
- знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в вашей компании [4].

Мозговой штурм. Осборн говорил: «Количество идей переходит в качество. В каждой идее есть рациональное зерно». Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5-6 человек).

Данный метод очень эффективен в том случае, если вместе с рабочими группами участие в мозговом штурме принимают и руководители. Каждой группе ставится один вопрос по стратегии развития предприятия или о том, как повысить производительность труда в данной организации. На обдумывание этого вопроса отводится 10-15 минут. Все идеи по очереди записываются на отдельный листок. Далее они группируются по тематике или направлению деятельности. Самое главное в мозговом штурме – не обсуждать и не обговаривать свои идеи. Комментарии также недопустимы. Вся суть состоит в том, чтобы собрать как можно больше новых и интересных идей. После того, как записана последняя идея – начинается дискуссия. Все команды начинают обсуждать каждую идею по отдельности и выделяют в них свои плюсы и минусы. Далее дается общая оценка групповой работе [5].

Хорошо каждой из групп дать название, присвоить номинацию, исходя из тематики и содержания заявленных ими идей.

Стоит отметить, что более 50 % успеха зависит от руководителя, который включен в рабочую группу. Он должен обладать терпением, остроумием, благожелательностью. Именно от него зависит настрой аудитории. От того, как руководитель будет управлять генерированием идей – зависит весь успех мозгового штурма.

Преимущества этого метода:

- метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны;

- не требует предварительного обучения всех участников, кроме ведущего, который должен знать теорию метода, методику проведения, знать предмет обсуждения;

- это коллективный метод решения задач, поэтому здесь срабатывает системный эффект и увеличивается сила решений от объединения усилий многих людей (эффект «коллективного ума») и возможности развивать идеи друг друга;

- с помощью этого метода можно наглядно показать, что у одной и той же задачи есть много разных решений и каждое из них правильно, но только для своих конкретных условий;

- можно научить робких и застенчивых, снять страх у нерешительных сотрудников и людей с низкой самооценкой – они будут здесь высказывать свое мнение, не боясь ошибиться;

- можно научить сотрудников слушать своих коллег, уважать и свое, и чужое мнение, психологически сблизить группу и сдружить;

- можно научить персонал позитивной критике.

Недостатки метода мозгового штурма:

- не пригоден для решения сложных проблем и трудных задач;

- не имеет критериев оценки силы решений;

- отсутствует четкий алгоритм целенаправленного движения от слабого решения к сильному;

- затруднительно определить авторов лучших идей. Имеет смысл этот щекотливый вопрос обсудить до начала штурма;

- процессом решения необходимо искусно управлять, чтоб он шел по направлению к сильным решениям, практичным идеям [6].

**Выводы.** Таким образом, сейчас, когда задачей компании является не только выживание, но и сохранение конкурентоспособности, успех предприятия зависит от эффективности работы его сотрудников, проблема обучения персонала выходит на первый план. Поэтому весьма популярными становятся активные методы обучения персонала, при которых значительное внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. Но, прежде чем организовать процесс обучения персонала, необходимо выявить потребность в нем и согласовать цели обучения с целями организации. Выбор метода обучения зависит от конкретной цели: получить новые знания, сформировать умения, выработать установку на уровне мышления, ценностей. Если говорить о достижении этих целей в комплексе, то необходимо использовать сочетание нескольких методов обучения.

## Список литературы


1. Аксенова, Е. А. Управление персоналом / Е. А. Аксенова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 194 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - СПб.: Питер, 2004. - 832 с.

3. Горшкова Е.С. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса / Е.С. Горшкова, О.Н. Бухаркова. – СПб.: Речь, 2000. – 144 с.
4. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. - М.: Академия Естествознания, 2009. - 266 с.
5. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. - СПб.: Питер, 2001.- 720 с.
6. Киркпатрик, Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу / Д. Л. Киркпатрик, Д. Д. Киркпатрик. - М.: Эйч Ар Медиа, 2008 г. - 128 с.

УДК 331.1

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

**И.Ю. Гайдай,** *к.э.н., доцент*
**С.А. Щербий**
*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Горловка (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Статья посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме мотивации работников предприятий малого бизнеса. Мотивация работников в малом бизнесе является одним из ключевых вопросов ввиду того, что практически каждый работник является единственным специалистом в своей сфере деятельности.*

*Ключевые слова: малый бизнес, мотивация, персонал, управление, эффективность.*

*Summary. The article is devoted to the issue date, motivating employees of small businesses. Motivation of employees in the small business is one of the key issues, in view of the fact that almost every worker is the only specialist in his field of activity.*

*Keywords: small business, motivation, personnel, management, efficiency*.

**Постановка проблемы.** Персонал - это один из главных ресурсов, который обеспечивает развитие бизнеса. Актуальность управления человеческими ресурсами в современных условиях обусловлена тем, что процессы трансформации, в которые включены организации, невозможны без изменения требований к сотрудникам. Для того, чтобы деятельность сотрудника в команде организации была более эффективной, он должен быть заинтересован в ней морально и материально.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Основные, существующие на сегодняшний день, теории мотивации и стимулирования разнообразны и неоднократно описаны в научной литературе. Данной

проблеме посвятили большое количество научных трудов зарубежные и отечественные ученые: Д. Богиня, В. Гринев, О. Гришнова, В. Дятлова, Г. Десслер, А. Егоршин, Г. Завиновська, Л. Карташова, А. Кибанова, А. Колот, А. Маслоу, Ю. Одегов, И. Попова, М. Семикина, Н. Тарнавська, А. Ткаченко, Е. Уткин, С. Шекшня, Г. Щьокин и др. При этом известные теории мотивации нацелены на реализацию универсальных подходов, применимых к персоналу в организации любых размеров. На практике же системы мотивации на крупных и малых предприятиях нередко различаются, что требует их дополнения и уточнения.

**Основные результаты исследования.** Мотивация является ведущим фактором, условием или способом воздействия на человека в системе управления его трудовым поведением. Её сознательное использование менеджером может как повысить эффективность функционирования и развития организации, так и вызвать, в случае если мотивация используется неправильно, мощное противодействие её важным интересам со стороны персонала.

Механизм мотивации – это формирование отношений и связей, которыми определяется переход от потребностей рабочего персонала, которые он имеет возможность реализовать при помощи ведения трудовой деятельности, к трудовому поведению персонала. Он позволяет уделить определенное внимание организации работы персонала, изучить, насколько работники удовлетворены условиями труда и какого ожидают вознаграждения, определить вид трудовых ценностей персонала и изучить его влияние на производительность труда [1]. Особое место в этом процессе принадлежит определению мотива (рис.1).

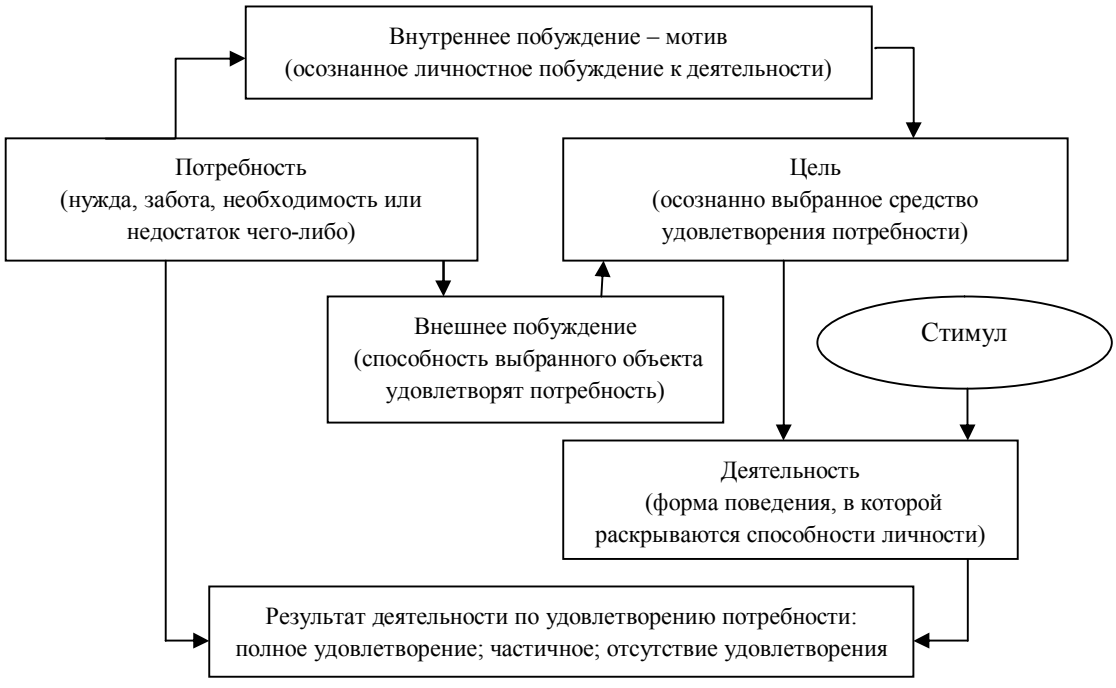



Рисунок 1 – Механизм мотивации персонала

Мотив – это сознательное побуждение любого индивида тому или иному виду поведения, при помощи которого он может удовлетворить свои

потребности. В этом вопросе важную роль играет вид волевого поведения, который является основным фактором для организации деятельности.

К основным стимулам для сотрудников малых и средних предприятий следует отнести следующие факторы:

1) Гибкие вознаграждения. Малому и среднему бизнесу (МСБ) трудно соревноваться с крупным. Зарплаты в МСБ ниже, чем в крупных компаниях на сопоставимых должностях, и они не всегда белые. Не часто на малых предприятиях можно встретить и четкую систему бонусов в зависимости от показателей эффективности труда сотрудника. При этом в МСБ система оплаты труда более гибкая, а в качестве мотивации владелец компании может предложить ключевым сотрудникам участие в прибыли. При этом руководителям малого бизнеса было бы очень полезно взять на вооружение распространенную в крупных компаниях четкую систему премирования. Если заранее будет оговорено, что по итогам года или за выполнение отдельных проектов и функций сотрудник получит премию, это может оказаться весомым и стимулирующим аргументом для работника.

2) Пример владельца. Главным преимуществом небольших предприятий является человеческий фактор. Личность владельца играет очень большую роль. И если генеральный директор в кризис сократит зарплату не только сотрудникам, но и себе, притом себе больше, чем остальным, то он поможет сотрудникам не так болезненно переносить ухудшение условий и приобретет «кредит доверия». Многие сотрудники ценят малые предприятия и за неформальную, часто даже семейную атмосферу и не готовы согласиться на более высокие зарплаты в больших организациях, где действуют жесткие регламенты, которые делают рабочую атмосферу более формальной;

3) Быстрота принятия кадровых решений. Без долгих согласований повысить зарплату, согласовать для сотрудника гибкий график работы, быстро принять решение по текущей деятельности – в этом малый бизнес, бесспорно, обгоняет крупный;

4) Возможности профессионального роста. Малое предприятие предоставляет сотрудникам шанс понять, как работает бизнес, а спустя какое-то время открыть свое дело и даже успешно его вести. Рядовому сотруднику крупного предприятия вряд ли удастся увидеть все грани его бизнеса, во всяком случае, на это потребуется гораздо больше времени. Однако при вступлении в должность он будет четко знать свои перспективы: когда и при каких условиях он сможет выйти на следующую ступень карьерной лестницы. Эти методы малый бизнес также мог бы с успехом использовать;

5) Банковские льготы. В отличие от крупных предприятий, в малом бизнесе сотрудники редко получают медицинскую страховку и прочие социальные корпоративные блага. При этом они могут рассчитывать на получение кредита на выгодных условиях в банке, где обслуживается их фирма, или доступ к премиальным банковским продуктам. Сотруднику гораздо проще получить поручительство перед банком от фирмы, если ее владелец трудится с ним бок о бок [2].

Таким образом, сотрудники крупных предприятий ценят их за известный бренд, стабильность, четко обозначенные перспективы и условия. Преимуществом же малого бизнеса является возможность получить бесценный опыт, в том числе в сфере управления, быстро повысить квалификацию, обрести самостоятельность. Возможностей для мотивации персонала у малого бизнеса немало, необходимо только грамотно ими воспользоваться, устранив недостатки в применяемых системах мотивации и стимулировании труда. В первую очередь, следует выявить признаки, которые говорят о том, что уровень мотивации на предприятии низок, а, следовательно, и эффективность труда невысока. В этом случае руководство такого предприятия должно осознать наличие проблем в трудовой мотивации персонала. Для правильной диагностики следует разделить все признаки на явные и косвенные.

К явным признакам неудовлетворительного состояния системы мотивации персонала малого предприятия следует отнести следующие:

— увольнение по личным причинам ведущих сотрудников, у которых, с точки зрения руководства, не было для этого оснований;

— сложность в поиске подходящих кандидатур на освободившиеся вакансии;

— частые изменения в структуре управления, смена руководителей;

— отсутствие желающих продвигаться по карьерной лестнице;

— нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;

— нарушение сотрудниками трудовой дисциплины;

— низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных.

К косвенным признакам неудовлетворительного состояния системы мотивации персонала малых предприятий следует отнести:

— «профессиональное выгорание» или снижение интереса персонала к профессиональной деятельности;

— высокая конфликтность как внутри коллектива, так и в отношении клиентов;

— неблагоприятный морально психологический климат в коллективе;

— нарушение неформального общения;

— пассивность, безынициативность сотрудников [3].

После анализа данных факторов, которые позволяют говорить о том, что уровень мотивации низок, необходимо разработать программу оптимизации существующей системы мотивации. Программа, в среднем, рассчитана на 30-60 дней и состоит из трех этапов:

1) Предварительный этап, в ходе которого происходит сбор информации и анализ имеющейся структуры мотивации, ее составляющих, а так же анализ организационной структуры малого предприятия и статистических данных по персоналу. По окончании этого этапа составляется программа, включающая в себя план мероприятий, формируются анкеты;

2) Исследовательский этап, в ходе которого организовывается интервью и анкетирование персонала с целью выявления стимулов и рычагов, которые будут эффективны для конкретного работника (удовлетворяя его

потребности) и применительно к данной организации. По окончании этого этапа собранный массив информации передается на обработку;

3) Аналитический этап, в ходе которого производится промежуточный и обобщающий анализ полученной информации, формируется аналитический отчет, и разрабатываются рекомендации по оптимизации или созданию эффективной системы мотивации персонала [4].

Для решения задач и проблем, возникающих в процессе совершенствами существующей системы мотивации, целесообразно использовать следующую модель (рис.2).

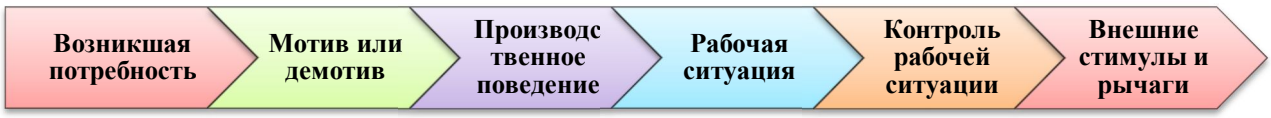



Рисунок 2 – Модель совершенствования системы мотивации персонала

Данная модель хорошо работает именно в небольших организациях, где руководитель имеет в своем подчинении небольшое число работников. Для каждого подчиненного руководителю необходимо составить перечень критериев для индивидуальной работы с ним последующего контроля результатов. При этом обеспечивается реализация основной цели разработки системы мотивации персонала на малом предприятии – формирование руководителем механизма эффективного регулирования рабочей ситуации.

**Выводы**. Таким образом, чтобы достигнуть эффективной деятельности, для предприятий малого бизнеса необходимо наличие эффективной системы мотивации, которая позволит сформировать из персонала команду во главе с сильным лидером. Совершенствованию системы мотивации персонала должна предшествовать её оценка.

## Список литературы

1. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестник Дона. – 2013. – Т. 27. – № 4. – С. 236.
2. Солнцев М.А. Советы менеджера: Пять стимулов для сотрудников малых и средних предприятий. –2015. – ст. № 3915
3. Жданкин Н. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал // Управление персоналом. – 2008. – № 3. – С. 32-39.
4. Меркушова Н.И., Гаффорова Е.Б. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2007. – № 1. – С. 49-57.

УДК 338. 12

# ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**В.П. Шеломенцева,** *д. соц.н., профессор*
**Ю.О. Санина**
*Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар (Казахстан)*

*Аннотация. В статье рассматривается стратегия как инструмент развития предприятия в современной неустойчивой внешней среде. Проводится анализ понятия «диверсификация» во временном разрезе, раскрывается версия согласования данного понятия с родовыми стратегиями. Показан один из способов определения уровня диверсификации.*

*Ключевые слова: диверсификация; стратегия развития корпорации; кооперация; аутсорсинг; комплексное обслуживание клиента.*

*Summary. The article considers the strategy as an instrument of enterprise development in the modern unstable external environment. An analysis of the concept of "diversification" in the time base is developed, the version of the agreement of this concept with generic strategies is disclosed. One way to determine the level of diversification is shown.*

*Keywords: diversification; corporate development strategy; cooperation; outsourcing; complex customer service.*

**Постановка проблемы.** С точки зрения иерархии управления современные исследователи теории стратегического управления и практики бизнеса выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую (или конкурентную), функциональную, операционную.

Стратегия диверсификации, которая является предметом нашего рассмотрения, относится к корпоративному уровню.

В современных условиях глобализации и экономической интеграции, усиления конкуренции, нестабильности покупательского спроса организациям казахстанского агропромышленного комплекса для обеспечения финансово-экономической стабильности и снижения коммерческих рисков необходимо использовать современные стратегии развития и модели взаимодействия с другими участниками рынка. Это в свою очередь, требует совершенствования управления, главным образом, на основе приоритетности стратегии диверсификации производства, поскольку процесс диверсификации является инновационным, обуславливающим применение системной техники и технологии нового типа, новой организации труда и производства.

Проблема диверсификации привлекает не только экономическую науку, но и представителей бизнеса. Это связано с тем, что диверсификация носит комплексный характер, оказывая влияние на эффективность производственно-коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов, что предопределяет необходимость проведения научных исследований.

**Целью** исследования состоит в обосновании концептуальных и научно-методологических положений диверсификации и разработке мер по повышению эффективности агропромышленных формирований. Некоторые авторы предлагают рассматривать стратегические альтернативы компаний и фирм исходя из изменения следующих факторов: продукт, рынок, отрасль, положение в отрасли, технология, персонал. Выбор той или иной стратегии приводит к изменению хотя бы одного из перечисленных выше элементов. Как показал опыт, технология и персонал меняются при изменении любого из вышеперечисленных факторов.

**Основные результаты исследования.** При рассмотрении стратегий диверсификации отмечаются изменения сразу нескольких параметров: продукта, рынка, отрасли, и, несомненно, изменениям подвергаются технология и персонал.

Стратегия диверсификации, как стратегия корпоративного уровня, наиболее сложна в реализации, поскольку предполагает более глубокие, по сравнению с другими стратегиями, изменения в области технологий и компетентностей персонала. Кроме того, она влечет за собой разработку согласованных стратегий на уровне бизнесов.

В экономической литературе выделяют варианты связанной (центрированной и горизонтальной) и несвязанной (конгломеративной) диверсификации. Конгломеративная диверсификация более сложный для реализации вид стратегии, поскольку речь идет об организации производства принципиально нового продукта для принципиально нового сегмента рынка [1].

Связанная диверсификация имеет «привязку» к основному бизнесу. Вариант «центрированной диверсификации» предполагает производство нового для предприятия продукта на основе использования возможностей основного бизнеса. Эти возможности могут заключаться в специальных технологиях производства, применении для производства принципиально нового продукта нового вида сырья основного производства или использовании его отходов, использовании специализированной системы распределения и др.

Горизонтальная диверсификация предполагает производство продукта (или услуги), сопутствующего основному продукту или ключевой услуге.

Конгломеративная же диверсификация, как правильно, имеет вынужденный характер. К ней фирмы прибегают, если их вынуждает уйти с их основного рынка жесткая конкуренция и приходится искать способы выживания. Возможен вариант обращения фирмы к конгломеративной диверсификации в случае наступления стадии спада жизненного цикла продукта. Или же фирма, имея средства, излишние на данный момент в текущем обороте, вкладывает их в новые бизнесы, формируя портфель бизнесов как альтернативу «портфелю финансовых вложений» [2].

Определение термина «диверсификация» и понимание ее сущности претерпело естественное развитие в историческом процессе и продолжает оставаться неоднозначным. Наиболее ранние дефиниции диверсификации определяют последнюю с точки зрения границ рынков или отраслей, в которых ведет свою деятельность компания [3].

О. Виханский определяет диверсификацию как стратегию развития фирмы, применяемую в том случае, если фирмы не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли [4].

Е. Новицкий понимает под диверсификацией проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности. В широком смысле, распространение хозяйственной деятельности на новые сферы [5].

В определениях разных авторов прослеживается различие в подходах: в одних отражаются цели диверсификации (снижение риска, потерь дохода или капитала), а в других называются средства достижения этих целей (создание компаний, работающих в различных областях, расширение сфер деятельности на рынках новых товаров, проникновение в новые сферы производства и т.д.).

Кроме того, определения диверсификации не характеризуют ее как реально протекающий рыночный процесс, неотъемлемую составную часть общей системы производственного предпринимательства. Также диверсификация не рассматривается как механизм «выживания» в нестабильной внешней среде.

Таким образом, проведенный анализ показал, что в современной научной литературе, посвященной проблемам стратегии диверсификации, нет единства в подходах и ощутимо отсутствие обобщающего всеобъемлющего определения.

Опыт практической работы диверсифицированных предприятий выявил проблемы подобной формы организации бизнеса.

Одна из самых существенных проблем – распыление ресурсов. Стремление расширить сферу деятельности, присутствовать на как можно большем количестве рынков приводит к дроблению финансового, производственного и кадрового потенциала. Выход – отказ от конгломеративного типа диверсификации и развитие связанной диверсификации. Но даже и такой, щадящий подход к диверсификации не уберегает фирму от рассеивания ресурсов. Это происходит потому, что одни ветви бизнеса носят приоритетный характер, вбирая в себя лучшие кадры и лучшие материальные ресурсы, другие неизбежно развиваются по остаточному принципу [6].

Второй немаловажный проблемой является потеря управляемости. Диверсифицированное предприятие неизбежно становится крупным. Организационная структура диверсифицированного бизнеса усложняется, часто это дивизиональная структура. Сложная организационная структура тяготеет к бюрократизму, увеличиваются сроки согласования решений и документов. Представители разных дивизионов склонны к конфликтам друг с другом. Корпоративное руководство не готово к предоставлению чрезмерной, на его взгляд, свободы подразделениям, в то время как некоторые вопросы необходимо

решать в зависимости от специфики технологий, с учетом интересов разнопрофильных бизнесов, которые в большинстве случаев не совпадают. Следует отметить, что информационная система диверсифицированного предприятия более сложна по сравнению с узкопрофильным, поскольку неизбежно приходится учитывать разные стандарты и нормативы для разных бизнесов.

Диверсификация предполагает использование средств «материнского» бизнеса для развития нового направления деятельности. При обособлении подразделений, отвечающих за разные виды деятельности внутри диверсифицированного предприятия, представителям «материнского» бизнеса начинает казаться несправедливым подобное перераспределение средств. Суть диверсификации предполагает аккумулирование всех заработанных разными подразделениями средств, а затем перераспределение созданного капитала на нужды развития подразделения в зависимости от интересов и приоритетов, выбранных корпоративным руководством.

Существенная для компании проблема «на входе» в диверсифицированный бизнес заключается в необходимости оценить степень своей компетентности в той или иной технологии, которая должна лежать в основе нового бизнеса. Зачастую затраты на освоение новой технологии или на ее приобретение, а также затраты на подготовку персонала для работы на основе новой технологии или наем соответствующего персонала с рынка труда являются существенным барьером на вход в новый для предприятия рынок [7].

Практика создания и развития диверсифицированных предприятий продемонстрировала также инерцию и сопротивление со стороны персонала в случае создания новых подразделений под диверсифицированные бизнесы.

Выявленные в ходе анализа диверсифицированных предприятий проблемы, безусловно, помогут в анализе и оценке рисков диверсификации тем предприятиям, которые только намереваются встать на аналогичный путь развития.

**Выводы.** Таким образом, анализ терминологии, определений, признаков диверсификации, позиционирование ее в системе эталонных и родовых стратегий, анализ мировой практики применения данной стратегии показали, что явление и процессы диверсификации многогранны и актуализируют потребность в дальнейших исследованиях.

## Список литературы


1. Большенко, М.В. Обеспечение устойчивости эффективного развития промышленности на основе диверсификации производства: автореф.дис. Краснодар, 2006. – 295 с.
2. Рудык, Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учеб.- практ. пособие. 2005. – 321с.
3. Макаров А.В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / Известия УрГЭУ. – 2010 - № 1. С.10-14.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник 2. 1998. – 421 с.

5. Новицкий, Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. 2001. – 518 с.
6. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпораций: учебное пособие. 2006. – 245 с.
7. Кауц, Ю.О. Диверсификация производства: сущность, подходы к ее исследованию. Мат. IV Междунар. науч. – практ. Т. 2. – Павлодар: Инновац. Евраз. ун-т, 2016. С. 66-67.

УДК 334

# ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

**Н.А. Перевозчикова,** *к.э.н., доцент*
**Т.Д. Василенко,** *гл. экономист отдела социальной экономики Институт Экономических Исследований, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Статья посвящена проблеме согласования качества образования и требований рынка труда к специалисту, решение которой возможно через функционирование механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг. Выявлены особенности рынков труда и образовательных услуг, проблемы во взаимодействии этих рынков. Обоснована необходимость формирования механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг. Предложены принципы, мероприятия по запуску механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг.*

*Ключевые слова: рынок труда, рынок образовательных услуг, взаимодействие, механизм, принципы, проблемы.*

*Summary. The article is devoted to the problem of harmonizing the quality of education and the demands of the labor market to a specialist, whose solution is possible through the functioning of the mechanism of interaction the labor market and the market of educational services.The peculiarities of labor markets and educational services, problems in the interaction of these markets are revealed. The necessity of formation of the mechanism of interaction of the labor market and the market of educational services is proved. The principles, measures for launching the mechanism of interaction the labor market and the market of educational services are proposed.*

*Keywords: labor market, market of educational services, interaction, mechanism, principles, problems.*

**Постановка проблемы.** Социально-экономическое развитие ДНР в значительной мере зависит от процессов воспроизводства человеческого капитала, в формировании которого участвует рынок образовательных услуг, отвечающий за процесс обучения и подготовки работников, и рынок труда, где происходит их распределение по видам экономической деятельности. Очевидно, что качество человеческого капитала может обеспечить только эффективное взаимодействие этих рынков.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретико-методологическим основам рынка труда и рынка образовательных услуг, проблемам функционирования этих рынков посвящен значительный объем исследований. В работах классиков экономической науки – А. Смита, Д. Рикардо, Ж.-Б. Сея, К. Маркса, А. Маршалла заложены основы рынка труда и механизма его функционирования. Российские исследователи Н. Волгин, Г. Капелюшников, И. Маслова, Л. Киян, А. Котляр и др. в своих работах также уделяют внимание теоретико-методологическим основам рынка труда. Причины несбалансированности спроса и предложения на рынке труда рассмотрены в работах С. Ашурова, Р. Бобоевой, М. Кабутова, С. Комилова, К. Курбанова, А. Никифоровой, Ю. Одегова, Г. Саломовой и др. Проблемы регулирования рынка труда рассматриваются А. Дадашевым, И. Заславским, Э. Саруханова, А. Ракитскими др.

Проблемы развития рынка образовательных услуг получили развитие в работах Э. Агабабьяна, Г. Андрущака, И. Гуськовой, А. Егоршина, Е. Жильцова, Т. Корягиной, Я. Кузьминова, Д. Правдина, Я. Рощиной, М. Солодкова, В. Яковлева и др.

Особенности регулирования взаимодействия рынка труда и рынка высшего образования изучаются учеными А. Бершадским, Т. Макеевой, С. Некрестьяновой, И. Стуровым и др. Однако следует отметить, что механизм взаимодействия рынков труда и образовательных услуг малоизучен как на теоретическом уровне, так и опыт его функционирования, что и определяет актуальность выбранной темы.

**Целью** данной статья является обоснование необходимости формирования механизма взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг для воспроизводства квалифицированной рабочей силы, согласования качества образования и требований работодателей к специалисту.

**Основные результаты исследования.** В настоящее время рынок труда в ДНР характеризуется нестабильным развитием и имеет ряд особенностей:

рынок труда еще до конца не сформировался. В силу разных причин он не обладает необходимой мобильностью, слабо связан с системой профессиональной подготовки, переподготовки кадров;

слабая изученность структуры рынка труда. По существу, о ней объективно можно судить лишь по крупным предприятиям (они находятся в поле зрения статистики и органов труда);

отсутствие у работодателей материальных и организационных возможностей развивать внутрифирменную профессиональную подготовку специалистов. Отсутствует также практика инвестирования высшего

образования со стороны реального сектора экономики. В то же время требования к выпускникам по разным группам специальностей становятся все более жесткими;

проблемы прогнозирования подготовки рабочей силы в учреждениях профессионального образования, определения социального заказа вузам и другим учреждениям образования;

увеличение доли выпускников высших учебных заведений, которые трудоустраиваются не по полученной специальности;

несбалансированность необходимой квалификации и уровня профессионального образования, полученного при подготовке в вузе;

необходимость дополнительной переподготовки специалистов работодателями требует дополнительных затрат;

несоответствие между фактическим спросом на работников с высшим и средним профессиональным образованием и их фактической необходимостью, что особенно характерно для частного сектора рынка труда;

дефицит высококвалифицированных представителей рабочих профессий.

Системе профессионального образования присущи специфические особенности, которые оказывают влияние на ее развитие:

рынок образовательных услуг является производным от других рынков (товаров и услуг, финансового и т.д.), спрос на нем зависит от уровня развития экономики, определенных ее секторов и регионов, что должно определять количественные и качественные аспекты подготовки кадров;

система образования медленнее реагирует на внешние факторы воздействия и, по своей сути, является инерционной [1].

На сегодняшний день общая ситуация с высшим образованием в ДНР характеризуется наличием следующих тенденций:

неоднородность кадрового состава преподавателей, как по профессиональному, так и по квалификационному уровню;

недостаточность современной учебно-лабораторной и материально-технической базы в вузах, что не способствует созданию эффективной системы образования высокого качественного уровня;

несоответствие уровня подготовки выпускников образовательных учреждений требованиям к профессиональной квалификации, предъявляемым рынком труда;

недостаточное финансирование деятельности системы образования;

отсутствие нормативно-правовой базы, позволяющей привлекать работодателей для финансирования деятельности учреждений профессионального образования и активного участия в образовательном процессе на условиях, позволяющих обеспечить соблюдение интересов субъектов рынков образовательных услуг и труда.

Многие из приведенных факторов свидетельствует о несбалансированности рынка труда и рынка образовательных услуг, и необходимости их взаимодействия.

Таким образом, слабая связь между образовательными учреждениями и потенциальными работодателями приводит к возникновению дефицита кадров

определенных специальностей, с одной стороны, и сложностями при трудоустройстве значительного числа выпускников учреждений профессионального образования – с другой. Решение данной проблемы заключается в разработке механизма взаимодействия рынков труда и образовательных услуг. Основной целью механизма взаимодействия рынков труда и образовательных услуг является формирование кадрового потенциала, отражающегося в соответствии структуры предложения трудовых ресурсов изменяющимся потребностям экономики ДНР. Данный механизм включает следующее:

способы согласования спроса на специалистов того или иного уровня квалификации и предложения соответствующих рабочих мест;

способы учета изменяющихся требований работодателей (как главных заказчиков профессионально образования) к качеству профессиональной подготовки в сети учреждений профессионального образования;

форматы участия работодателей в деятельности системы профессионального образования в целях достижения соответствия спроса и предложения на рабочую силу (как по количественным, так и по качественным параметрам) [2].

Эффективность взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг зависит не только от их желания совместного решения проблем общества, но и от того, на каких принципах основывается их сотрудничество. Взаимодействие должно формироваться на следующих принципах:

универсальные принципы: наличие общих целей; системность; комплексность; инициативность; равноправие сторон; учет и согласование интересов; взаимная ответственность; взаимное влияние сторон;

принципы управления: разграничение функций субъектов взаимодействия; использование наиболее эффективных форм и механизмов взаимодействия; достижение согласия интересов субъектов взаимодействия; взаимный контроль; внедрение инновационных механизмов и технологий взаимодействия; оценка эффективности взаимодействия;

организационные принципы: структурированность; адаптивность механизмов взаимодействия; нормативно-правовое обеспечение; многообразие форм и механизмов взаимодействия; легитимность механизмов взаимодействия; добровольность; институционализация форм и механизмов взаимодействия;

коммуникационные принципы: полный доступ к информации по взаимодействию; открытость и готовность субъектов взаимодействия к диалогу; внедрение и использование современных коммуникационных технологий; разработка, внедрение и совершенствование системы обратной связи субъектами взаимодействия; обеспечение сопоставимости предоставляемой информации; распространение информации о результатах взаимодействия [3-4].

С учетом теоретических основ, интересов, целей исследуемых рынков, принципов сотрудничества можно обосновать механизм взаимодействия рынков труда и образовательных услуг в ДНР. При этом, под механизмом понимается упорядоченная система целенаправленных взаимодействий

связанных между собой субъектов и объектов, реализующих цели и задачи оптимизации взаимодействия рынков труда и образовательных услуг. Предлагаемый механизм состоит из следующих структурных элементов:

концептуально содержательный элемент (определение теоретических основ управления рынками образовательных услуг и труда);

целевой элемент (определение принципов построения иерархии целей, проблем, имеющих место и способов корректировки целевых ориентиров);

организационный (институциональный) элемент механизма управления взаимодействием рынков образовательных услуг и труда (включение в процесс управления уже действующих институтов и формирования новых);

нормативно-правовой элемент (нормы и правила, регулирующие процесс взаимодействия рынков образовательных услуг и труда, а также соглашения и договоренности между участниками взаимодействия);

информационно-аналитический элемент механизма управления взаимодействием рынков образовательных услуг и труда (все виды информационных ресурсов, которые могут быть использованы для обеспечения этой практики) [5-6].

Механизм взаимодействия рынков труда и образовательных услуг в Республике должны осуществлять следующие государственные органы: Министерство экономического развития ДНР, Министерство труда и социальной защиты ДНР, Министерство образования и науки ДНР и органы исполнительной власти ДНР. Непосредственные исполнители, реализующие данный механизм – Министерство труда и социальной защиты населения ДНР, Министерство образования и науки ДНР, центры занятости населения, работодатели, образовательные учреждения. Но все институциональные и нормативно-правовые основы взаимодействия рынков труда и образовательных услуг должны быть законодательно приняты Народным Советом ДНР.

Разработка механизма взаимодействия рынков образовательных услуг и труда определяет необходимость осуществления следующих мероприятий со стороны государственных органов власти (как законодательных, так и исполнительных):

идентифицировать всех участников, ранжировать их по степени значимости для определения приоритетности направлений взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг;

организовать открытый диалог представителей всех заинтересованных сторон для определения интересов, общих целей, задач и разработки механизмов взаимодействия;

освоить методологию открытого и равноправного многостороннего взаимодействия, основанную на передовых принципах и методиках, изучить опыт взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг;

разработать и принять законодательные основы взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг;

разработать концепцию взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг с участием Министерства экономического развития

ДНР, Министерства труда и социальной защиты ДНР, Министерства образования ДНР, работодателей и учебных заведений;

усовершенствовать систему мониторинга и прогнозирования потребностей рынка труда и создать сеть самостоятельных структурных подразделений, которые будут выступать посредниками между системой образования и работодателями, и обеспечивать взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг путем изучения их состояния, разрабатывать краткосрочные и долгосрочные прогнозы относительно возможностей трудоустройства выпускников учебных заведений;

обеспечить участие работодателей и других партнеров в решении проблем профессионального образования, в том числе, разработке образовательных стандартов, согласованных с современными квалификационными потребностями;

внедрить механизм определения рейтинга учебных заведений и тендеров на размещение госзаказа на подготовку кадров с учетом эффективности трудоустройства выпускников как конечного результата сотрудничества с работодателями;

внедрить различные модели взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг (социальное партнерство, эндаумент, профессиональные сообщества, социальное предпринимательство и др.).

**Выводы.** Долгое время государство регулировало структуру подготовки кадров и планировало на перспективу соотношение специалистов разных специальностей и разных квалификаций. В настоящее время данный механизм разрушен. В результате возникли проблемы одновременной избыточности и дефицита труда, увеличения безработицы, оторванности рынка труда и образовательных услуг. Решением этих проблем является взаимодействие рынков труда и образовательных услуг. Поэтому, всем заинтересованным сторонам необходимо принять участие в формировании механизма взаимодействия рынка труда и образовательных услуг, который способен помочь адаптировать объемы по профилям подготовки специалистов структуре кадрового спроса экономики с учетом требований социально-экономического развития в современных условиях, которое проходит на качественно новой, технологической, основе.

## Список литературы


1. Пескова О.С. Особенности формирования и функционирования социально значимых рынков в условиях социализации экономики: монография / О.С. Пескова.– М.: ИТК "Дашков и Ко", 2012. – 139 с.
2. Макеева Т. Е. Технологии регулирования взаимодействия региональных рынков труда и образовательных услуг в регионе / Т.Е.Макеева // Научные Ведомости Белгу. – Серия: Философия. Социология. Право. – 2008. – №5 – С. 87-93.
3. Бухтаяров А.А. Формирование механизма взаимодействия рынков труда и образовательных услуг/ А.А.Бухтаяров, К.В.Белявичус, Г.Г.Вукович,

Е.В. Вырщикова // Фундаментальные исследования. –2008. –№7. –С. 112-113.
4. Деева Н.Н. Проблемы взаимодействия образовательных учреждений и работодателей на рынке труда: социологический анализ / Н.Н Деева // Материалы Всероссийского социологического конгресса. – Уфа, 2012. – С. 134-140.
5. Алашеев С. Ю. Сборник докладов по материалам Всероссийской научно-практической Интернет-конференции «Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России» Книга I (26-27 октября 2005 года)[Электронный ресурс] / С.Ю. Алашеев, Т.Г. Кутейницына, Н.Ю. Посталюк. – Режим доступа: http://www.ubo.ru/files/part1.pdf.
6. Стуров И.Б. Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг в транзитивной экономике: автореф. дис. … канд. экон. наук / Стуров И.Б. // Сев.-Кавк. акад. гос. службы. Ростов н/Д., 2003. – 23с.

УДК 331.108.22

# КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Л.С. Ляхова,** *к.э.н., старший преподаватель*
**Д.О. Горенная**
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы кадрового планирования в организациях и предприятиях. Отмечено, что кадровое планирование ориентированно на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и требованиями организации. Проанализированы факторы, определяющие качество кадрового планирования.*

*Ключевые слова: кадровое планирование, управление, организация, предприятие, кадровая политика, карьерный рост*

*Summary. The questions of personnel planning in organizations and enterprises are considered. It is noted that personnel planning is focused on providing jobs at the right time and in the required quantity in accordance with the capabilities of employees and the requirements of the organization. The factors determining the quality of personnel planning are analyzed.*

*Keywords: personnel planning, management, organization, enterprise, personnel policy, career growth*

**Постановка проблемы.** В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации, поэтому необходимо выстраивать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации [1, с. 97].

За последнее десятилетие сложность задачи управления кадрами в больших и особенно многопрофильных и многофункциональных предприятиях и организациях значительно возросла. Это объясняется постоянным расширением функций, возлагаемых на кадровые службы, возрастанием степени разнообразия информации, которую приходится обрабатывать или учитывать постоянным изменением требований, как к содержанию этой информации, так и формам её представления в различные инстанции.

Задача управления кадрами усложняется ещё и тем, что развитие новых экономических отношений приводит к всё большей конкуренции в борьбе за квалифицированные кадры, что в свою очередь, требует повышения качества индивидуальной работы с сотрудниками, хорошего знакомства с их предыдущей трудовой деятельностью, использования современных методов тестирования, организации повышения квалификации и т.п.

В системе управления персоналом кадровое планирование занимает третье по значимости место после стратегии развития и стратегического анализа организации и формирования кадровой политики организации [2].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Существует множество определений понятия «кадровое планирование».

Так, Зайцев Н.Л. представляет в своих трудах кадровое планирование на предприятии, как определение текущей и перспективной потребности рабочих мест, включая разбивку по персональной принадлежности и учёт требований к выполнению производственных функций [3, с. 122].

В свою очередь Бизюкова И.В. пишет, что кадровое планирование – целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями, является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий [4, с. 71].

Одегов Ю.Г. даёт иное определение. Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки [1, с. 83].

Рассмотрев данные определения, можно сказать, что кадровое планирование это целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом

количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и требованиями организации.

В связи с дефицитом квалифицированной рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования. Производственные решения относительно применения новых технологий, месторасположения предприятий, капиталовложений, идущих на расширение имеющихся и приобретение новых основных фондов, должны модифицироваться в тех случаях, если дефицит рабочей силы может привести к ошибкам. Ни в одной экономике с полной занятостью больше не действует принцип «перекачки рабочей силы» 20-х и начала 30-х годов прошедшего столетия – привлечение необходимой рабочей силы и вытеснение излишних или же в данный момент больше не нужных работников. Однако и в странах с превышением предложения рабочей силы над спросом во всевозрастающей степени отказываются от системы «нанять и уволить» вследствие растущих требований к качеству работников, их профессиональному уровню, готовности брать на себя ответственность.

**Целью** статьи является обоснование предложений по анализу и учёту внутренних и внешних факторов, оказывающих воздействие на результативность кадрового планирования.

**Основные результаты исследования.** Если раньше считали, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сейчас возобладало мнение, что оно нужно и во время безработицы: квалифицированных работников нелегко найти и при ненапряжённом положении на рынке труда. Кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

Кадровое планирование позволяет учитывать средствами планирования экономические и ориентированные на работника позиции, согласовать их друг с другом и способствовать тем самым уравновешиванию интересов работодателей и работников. Предпосылкой для этого является то обстоятельство, что кадровое планирование является всеобъемлющим. Совершенно однозначным образом оно должно охватывать большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребности в кадрах, ориентировавшееся преимущественно на производственно-экономические вопросы [5, с. 104].

Важным элементом кадрового планирования в организации являются исследования, изучение внешней и внутренней среды организации. Во внешней среде анализируются как макрофакторы, так и факторы непосредственного окружения организации: демографические, социально-экономические, политические, культурно-правовые, технологические, природно-ресурсные, ситуация на рынке труда. Во внутренней среде необходимо принимать к анализу трудовой потенциал персонала, организационную культуру, организацию управления, реализацию стратегических планов, внутриорганизационную мобильность и коммуникации, системы мотивации и стимулирования персонала и так далее.

Качественное планирование должно реализовываться в планировании карьеры, или организационного развития работников предприятий. Возможности реализации определённого типа карьеры зависят от HR-стратегии предприятия, этапа его жизненного цикла, корпоративной культуры, а также личностных и профессиональных характеристик сотрудника. Однако в целях наиболее эффективного использования потенциала человеческих ресурсов предприятия, возможностей и талантов сотрудников важно, чтобы выбранный для реализации тип карьеры был отражён в программе развития карьеры с описанием всех возможных стадий и их соотнесённости.

Построение карьерограмм, планов карьеры, программ управления талантами (при условии не только их (программ) фактического наличия, но и следования им) способствуют более эффективной реализации потенциала работников, повышению их мотивации, стремления к обучению и самообразованию [6, с. 54].

Выделяются три уровня кадрового планирования. Первым из них является оперативное кадровое планирование. Это краткосрочное планирование, которое ориентируется в основном на конкретных узконаправленных целях. Срок такого планирования составляет не более одного года. Инструментом осуществления данного уровня планирования является оперативный план работы с персоналом. Он включает все направления планирования персонала. Оперативный план содержит предметные задачи и мероприятия по их осуществлению. Так же в нем указываются сроки, ответственные лица и материальные средства с конкретизацией их вид и количества.

Следующим уровнем кадрового планирования является тактическое планирование персонала. Срок данного планирования от года до трёх лет. Оно включает в себя средне ориентированные цели, конкретизирующие стратегию кадрового планирования. Тактическое планирование – это своеобразный мост между оперативным и стратегическим планированием.

И наконец, высший уровень кадрового планирования – это стратегическое кадровое планирование. Срок стратегического планирования от трёх до пяти лет. В некоторых источниках срок продляется до десяти лет. Но современные рыночные отношения характеризуются быстрыми изменениями в обществе и экономике, поэтому планирование на срок более пяти лет считается уже не эффективным. Стратегическое кадровое планирование ориентируется на проблемы управления персоналом. Данное планирование является фрагментом общего стратегического планирования деятельности организации [7, с. 45]..

Проанализировав процесс внедрения и развития кадрового планирования на современных предприятиях, необходимо выделить ряд проблем, которые обусловлены:

трудностью планирования кадров, вызванной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов. Возможности использования кадров в перспективе и будущее отношение их к работе прогнозируются, если это вообще возможно, с высокой

степенью неопределённости. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадёжные элементы;

двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций производства и т.д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров к экономической добавляются компоненты социальной эффективности. Отсюда вытекают проблемы урегулирования конкуренции целей в планах, касающихся кадров. Проблемы согласования планов усугубляются отсутствием возможности сравнивать различную информацию по планированию. Если в других областях, не связанных с персоналом, можно оперировать количественными величинами, то данные при планировании кадров носят преимущественно качественный характер.

Эффективность кадрового планирования зависит от множества факторов. При этом следует отметить основные «камни преткновения»:

1. Подлинный кризис. Специалисты по кадровому планированию работают в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными линиями политики компании, разнообразными стилями управления. Пока эти специалисты не получат указаний руководства, они проводят большую часть своего времени оглядываясь в поисках чего-либо значительного, несмотря на то, что вопросы организации и есть смысл их существования.

2. Поручительство высшего руководства. Чтобы планирование персонала вообще было возможно, оно должно поддерживаться высшим руководством во всех мелочах.

3. Размер первоначальных усилий. Многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного напряжения. Успешные программы "стартуют" медленно и постепенно развиваются.

4. Координация управления в целом и управления персоналом.

5. Интеграция с планами организации. Планирование персонала обязательно должно быть вовлечено в общие планы организации.

6. Противопоставление количественного и качественного подходов.

7. Привлечение профессиональных менеджеров. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми «на местах».

8. Техническая ловушка. По мере того, как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приёмы.

Помимо задач кадрового планирования всё большее значение приобретает задача кадрового контроля. Чтобы кадровик мог управлять и контролировать, он должен располагать плановыми и текущими данными, производственными данными (такими, как оборот, сбыт, результат, проработанное время, осуществление инвестиций). Он должен знать о корректировке целей в различных областях, влекущих за собой кадровые последствия. Он также должен распределять ответственность за выполнение и контроль, а также устанавливать процедуры отчётности, которые позволят прослеживать достижения по плану. Отчётность заключается в указании

количества работников по штату и нанятых по целям найма, а также в указании издержек занятости, тенденций текучести кадров, пропорций занятости и др. [5, с. 106].

**Выводы.** Таким образом, результаты проведённого исследования позволяют сделать вывод о том, что кадровое планирование выступает как составная часть стратегического планирования. Проблемы кадрового планирования связаны с: необходимостью учитывать социальный характер объекта планирования; двойственностью системы экономических целей в кадровой политике предприятий, а также с необходимостью сочетать кадровое планирование со стратегическим планированием развития всей организации.

Особую значимость приобретает планирование развитие трудового потенциала, составной частью которого выступает карьерный рост. Карьерограммы, программы управления талантами позволят в полной мере реализовать потенциал работников.

Учёт этих факторов при организации и совершенствовании кадрового планирования будет способствовать формированию действенной кадровой политики предприятия, повышению эффективности управления персоналом и, как следствие, улучшению результатов деятельности предприятия в целом.

## Список литературы


1. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - М.: Юрайт, 2016. — 444 с.
2. Козак Н.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://litmir.biz/rd/144867.
3. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев // Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2008 . — 455 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 1998. – 191 с.
5. Груздева Н.А. Кадровое планирование / Н.А. Груздева // Актуальные вопросы экономических наук, 2010. - № 11-2. – С. 103-106.
6. Жук С.С. Планирование персонала на предприятиях сферы АПК: от количества к качеству / С.С. Жук // Научно-исследовательские публикации. - 2015. - Т.1. - № 4 (24). – С. 51-57.
7. Алиева З.К. К вопросу о кадровом планировании в организации / Современные проблемы в экономике: новый взгляд // Сб. материалов межд. науч.-практ. конференции, г. Новосибирск, 21.07.2014.- Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2014.- С. 44-47.

УДК 331.105.22:331.108

# ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ТИП И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Л.С. Ляхова,** *к.э.н., старший преподаватель*
**Е.В. Полуднева**
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Исследовано влияние стиля руководства на формирование кадровой политики организации. Кадровая политика рассматривается как составная часть стратегически ориентированной политики организации. При формировании кадровой политики организации целесообразно использовать продуманное сочетание мероприятий, присущих каждому из стилей руководства.*

*Ключевые слова: кадровая политика, организация, стиль, руководство, сотрудник, производительность*

*Summary. The influence of the leadership style on the formation of the personnel policy of the organization has been studied. Personnel policy is considered as an integral part of the strategically oriented policy of the organization. When forming the HR policy of an organization, it is advisable to use a thoughtful combination of activities inherent in each of the leadership styles.*

*Keywords: personnel policy, organization, style, leadership, employee, productivity*

**Постановка проблемы.** В современных условиях глобальной конкуренции основным источником конкурентоспособности и долгосрочного процветания предприятий и организаций становятся знания и навыки ее сотрудников, их лояльность к организации, их мотивация к высокопроизводительному труду.

Компетентность и активность руководителей являются важнейшими факторами эффективности, которая выражается не только и не столько в прибыльности и стабильности положения предприятия, а скорее в ее готовности своевременно адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

Для того, чтобы сохранить или повысить эффективность деятельности, каждая организация должна непрерывно совершенствовать систему кадровой политики предприятия, ее структуру. Кадровая политика – это составная часть стратегически ориентированной политики организации, целью которой

является обеспечение своевременного обновления и, в тоже время, обучения и сохранении качественного и количественного состава кадров в соответствии:

1) с навыками и компетенциями, предписанными каждой должности;

2) с учётом потребностей самой организации, состоянием рынка труда и требованиями действующего законодательства.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путём приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Необходимо добиваться согласования, следующих аспектов, в ходе формирования кадровой политики:

- определение приоритетов целей кадровой политики;
- стратегия развития персонала – обеспечение программы развития, а именно: профессиональная подготовка и повышение квалификации, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команды и планирование индивидуального продвижения;
- обеспечение эффективной системы стимулирования труда, а, следовательно, дееспособной финансовой политики, формулирование принципов распределения средств;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия текущей кадровой политики общеэкономической стратегии организации, регулярный аудит в кадровой работе с целью выявления проблем и количественно-качественная оценка кадрового потенциала [1].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам формирования и содержания кадровой политики посвящены труды Базарова Т. Ю. [2], Федосеева В. Н., Капустина С.Н. [3] и других учёных.

Анализ и обобщение результатов их работ позволили сделать вывод о том, что в широком смысле кадровая политика это система осознанных, определённым образом сформулированных и скреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации.

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Проблемы влияния стилей руководства на эффективность работы персонала освещены в работах Гапоненко А.Л. [4], Белова В.Г.. Смолькова В.Г. [5]. По материалам этих работ можно сделать вывод о том, что особенности реализации властных полномочий и стиля руководства имеют существенное значение. Стиль руководства признан одним из значимых внутренних факторов, влияющих на содержание и эффективность деятельности организации.

**Целью** исследования является изучение влияния стилей руководства на формирование кадровой политики организации.

**Основные результаты исследования.** В современной литературе классически выделяют три стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный.

Основной задачей кадровой политики при авторитарном стиле является централизация полномочий и навязывание подчинённым мнения руководителя. Все мероприятия направлены на обеспечение строгого соблюдения инструкций и предписаний руководства. Положительным моментом этого стиля является чёткая дисциплина. В условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в количественном отношении в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. К отрицательным - подавление у сотрудников стремления работать творчески и проявлять инициативу. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчинённых, что затрудняет повышение эффективности работы организации.

Руководитель демократического стиля стремится к выработке коллективных решений, а так же к высокой степени децентрализации полномочий. Он пытается сделать обязанности подчинённых более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации. Свои отношения с подчинёнными он строит на уважении к личности работника и на доверии, не боясь делегировать часть своих полномочий. В кадровой политике существенным блоком являются мероприятия стимулирующие работу сотрудников. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Положительными аспектами являются: повышение производительности, простор творчеству людей. В результате снижение прогулов, травм, текучести, создание более высокого морального настроя, улучшение взаимоотношений в коллективе и отношения подчинённых к руководителю. Отрицательными – угроза ухудшения трудовой дисциплины. При данном стиле управления порядок принятия решения всегда главенствует над задачей и содержанием обсуждаемой проблемы. В нестандартных условиях, из-за отсутствия времени этот стиль является неэффективным.

Либеральному стилю присущи невмешательство в работу подчинённых, предоставление им широкой самостоятельности. Руководитель ставит перед исполнителями задачу, создаёт необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила и задаёт границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Положительными моментами для подчинённых являются возможность выразить себя, творческая атмосфера, увлечённость работой. Либеральный стиль даёт возможность обеспечить единение команды, поддержку каждого в ней, неподдельное участие и искренность в отношениях межличностных. Профессиональные специалисты должны чувствовать свою значимость, для организации и поддержку руководителя. Атмосфера уважения и доверия имеют больший вес, в данном случае, нежели просто финансовое поощрение. персоналу. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей

деятельности или организацией. Участие в жизни и деятельности сотрудника, должно подкрепляться и конкретными действиями руководства. В конце года, целесообразно подвести статистику лучших работников и определить лучшего сотрудника года. Данное мероприятие имеет большое значение для каждого сотрудника. Это стимулирует сотрудников и повышает их с. Необходимо акцентировать внимание сотрудников на том, что их личные достижения имеют первостепенное значение для организации. Немаловажно, своевременное оповещение персонала о внешних семинарах и творческих конкурсах. Информация должна быть доступной для всех. Работая на принципах взаимовыручки и помощи, можно добиться в организации «семейной» атмосферы. Всё это способствует удержанию профессионалов в организации [1].

В то же время либеральный стиль имеет и отрицательные моменты: устранение руководителя от ответственности за принимаемые решения тормозящее процесс распределения функций между подчинёнными; отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, непоследовательность действий. При либеральном стиле руководства чаще всего превалирует «пассивный» тип кадровой политики, при которой руководство организации  не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

Таким образом, стиль руководства непосредственно влияет на тип, содержание, мероприятия кадровой политики и, как следствие, на эффективность работы предприятия в современных условиях. Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо принимать быстро. Жёсткий диктат необходим для гарантии оперативности выполнения решений и их надёжного контроля.

Демократический стиль управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну. Либеральный стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован высококвалифицированными специалистами, и они выполняют творческую или индивидуальную работу;

**Выводы.** Ни один стиль не является универсальным для любого типа организации. Поэтому при формировании кадровой политики организации целесообразно использовать продуманное сочетание мероприятий, присущих каждому из стилей руководства.

Область применения способов и приёмов, присущих тому или иному стилю руководства, должна соответствовать важности и срочности заданий, которые ставятся перед персоналом.

Использование полученных результатов исследования позволит при формировании кадровой политики организации обеспечить: максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника; конструктивное взаимодействие членов организации; получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации. Это в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности управления персоналом в современных условиях.

**Список литературы**


1. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // Траектория науки: Электронный научный журнал. – 2016. – № 3(8) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pathofscience.org
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 236 с.
3. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2003. – 368 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления / А.Л. Гапоненко. - М.: РАГС, 2004г. - 558 с.
5. Белов В.Г. Исследование систем управления / В.Г. Белов, В.Г. Смольков. - М.: Луч, 2002. - 246 с.



УДК 331.108


## ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ


**Ю.Г. Баранник,** *к.э.н., доцент,*
**Ю.С. Дяк**
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*



*Аннотация. Рассмотрены вопросы кадровой политики предприятия в условиях кризиса. Отмечено, что в условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Установлено, что антикризисная кадровая политика нацелена, прежде всего, на повышение качества человеческих ресурсов.*

*Ключевые слова: кадровая политика, кризис, предприятие, реорганизация, управление, прогнозирование.*

*Summary. The questions of personnel policy of the enterprise in the conditions of crisis are considered. It is noted that in times of crisis the personnel policy is compulsorily transformed. It is established that the anti-recessionary personnel policy is aimed, first of all, at improving the quality of human resources..*

*Keywords: personnel policy, crisis, enterprise, reorganization, management, forecasting.*

**Постановка проблемы.** Кадровая политика - основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [1, с. 102].

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется штатный состав его работников.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросам кадровой политики посвящены работы Горбуновой С.А., Кореньковой Т.В., Кузьминой Т.Р., Овчинник Е.В., Одегова Ю.Г. Под кадровой политикой понимается в первую очередь набор инструментов и программ, которые позволят персоналу работать более продуктивно и результативно и, соответственно, приносить больший эффект. Кроме того, кадровая политика предполагает подбор и расстановку руководящих кадров. На вид кадровой политики оказывает влияние стиль управления, существующий в организации, и корпоративная культура, которая есть на любом предприятии, независимо от того, создают её целенаправленно или нет.

В то же время недостаточно рассмотрено формирование антикризисной кадровой политики.

**Целью** исследования является обоснование выбора кадровой политики в условиях кризиса предприятия.

**Основные результаты исследования.** Кадры - это главный и решающий ресурс любой организации, основной фактор производства. От квалификации персонала, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность деятельности любой организации [2, с. 98].

В ситуации, когда мировой и региональный рынки функционируют в условиях гиперконкуренции, именно человеческий потенциал становится организационным ресурсом, обладающим наибольшим резервом для повышения экономической эффективности работы предпринимательских структур. В мировой практике «человеческий фактор» рассматривается как более привлекательный объект инвестиций, чем строительство заводов, приобретение нового производственного оборудования, технологий и т.п. Вложения в человеческий капитал являются наиболее экономически

выгодными. Это появляется в достижении высоких значений главных экономических показателей, отражающих уровень и динамику развития национальных экономик.

Сейчас основными требованиями, которые предъявляются к кадровой политике, являются:

- активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению их трудовой и социальной активности;

- переход к использованию экономических, социальных и нравственно – психологических стимулов;

- организация участия трудящихся в управлении, взаимодействие с представительствами трудящихся, связь с общественностью.

Современная система управления кадрами в условиях рыночной экономики представляет возможности разработки новой, более гибкой стратегии развития кадрового потенциала предприятий, приводящей к радикальным изменениям в системе управления кадрами [3].

В условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности её реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью принятия организационных мер, обусловливающих свёртывание ряда программ социального развития и сокращения численности персонала, а также проявление повышенной социально-психологической напряжённости в коллективе.

Реорганизация всегда вызывает сопротивление со стороны большей части коллектива. Изменения на предприятии могут привести к возникновению у сотрудников психологических проблем и к задержкам в реализации нововведений [4, с. 114].

Имеют место следующие нежелательные явления: брак по вине работника, невыполнение договорных обязательств, неудовлетворительное обслуживание оборудования и неполная занятость имеющегося парка оборудования, высокая текучесть кадров. Для предотвращения таких негативных явлений необходимо проводить на предприятии регулярный анализ сравнения разряда работ и уровня квалификации работников. Это позволяет оценить использование работников с учётом их потенциальных возможностей и обеспечить рациональную расстановку работников по конкретным рабочим местам и структурным подразделениям, по периодам занятости в течение смены или года [5, с. 52]. В целях эффективного использования кадрового потенциала предприятие должно:

- устанавливать научно обоснованные нормы труда и по мере улучшения организационно-технических условий производства пересматривать их;

- проводить аттестацию и рационализацию рабочих мест, определять их необходимое количество и упразднять лишние рабочие места;

- устанавливать формулы организации труда работников и разрядов работ, присваивать разряды рабочим, организовывать внедрение передовых приёмов и методов труда;

- устанавливать режимы работы предприятия, вводить гибкие графики, разрешать работу с неполным рабочим днём, организовывать надомный труд и тому подобное.

Проблема формирования, развития и рационального использования трудовых ресурсов, является одной из наиболее важных для предприятия любой формы собственности вне зависимости от того, на какой из стадий жизненного цикла оно находится. В период экономических преобразований высокую актуальность приобрела необходимость формирования кадровой политики, соответствующей рыночным условиям хозяйствования и способствующей адаптации персонала к смене характера взаимоотношений в процессе трудовой деятельности [3].

Антикризисная кадровая политика организации предполагает долгосрочное, среднесрочное и текущее прогнозирование, научное предвидение будущего, реальность его достижения, выявление проблемных, слабых и сильных сторон развития персонала, определение соответствующих приоритетов и ориентиров. Она должна обеспечить соблюдение баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала, его развитие в соответствии с потребностями самой организации.

Чтобы преодолеть кризис, предприятия в первую очередь должны быть заинтересованы в росте и развитии своих сотрудников. Ключевую роль в системе развития персонала выполняет оценка ролевых моделей сотрудников, являющаяся главным инструментом для определения степени соответствия их результатов стандартам исполнения работы, нормам и ценностям организации, а также выявления сильных и слабых сторон работников. Таким образом, оценка развития позволяет анализировать знания, навыки и установки сотрудников, определять области деятельности, в которых достигнуто совершенство и которые необходимо улучшать, а также вырабатывать меры для будущего роста и развития, расширяющие диапазон заданной ролевой модели.

Представив в общих чертах контуры кадровой политики, способной преодолеть кризис, следует затронуть некоторые аспекты стратегического управления человеческими ресурсами. Определённую значимость имеет система непрерывного обучения персонала, обеспечивающая рост качества человеческих ресурсов, как основного условия долгосрочной конкурентоспособности предприятия. Такая позиция вполне оправдана, поскольку в условиях высокой динамики внешней и внутренней среды организации довольно сложно предвидеть траектории изменений в системе управления персоналом. Проблема состоит в том, что не только теоретики, но и практики абсолютизируют роль обучения в создании инновационного потенциала человеческих ресурсов, следствием чего стали обучение «про запас», возникновение огромного количества корпоративных учебных центров, непомерно разрастающиеся штаты кадровых подразделений. Ещё сложнее обстоит дело с практической реализацией концепции человеческого капитала применительно к организации, когда высококвалифицированные специалисты покидают предприятие, как только находят более привлекательное рабочее

место, а молодые перспективные сотрудники приходят в компанию только за тем, чтобы приобрести опыт для построения своей карьеры, но уже на другом предприятии [6, с. 129].

Для успешной антикризисной кадровой политики, главными составляющими которой должны стать: планирование человеческих ресурсов, основанное на выявлении и формализации стратегически значимых ролевых поведенческих моделей сотрудников; система управления производительностью персонала, обеспечивающая надёжную связь между краткосрочными и долгосрочными задачами и результатами; система развития персонала, в которой существующие успешные ролевые поведенческие модели целенаправленно преобразуются в успешные ролевые модели, востребованные на каждом этапе реализации кадровой политики.

**Выводы.** Таким образом, в условиях кризиса кадровая политика вынужденно трансформируется. Особенности её реализации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью принятия организационных мер, обусловливающих свёртывание ряда программ социального развития и сокращения численности персонала, а также проявление повышенной социально-психологической напряжённости в коллективе. Реорганизация всегда вызывает сопротивление со стороны большей части коллектива. Изменения на предприятии могут привести к возникновению у сотрудников психологических проблем и к задержкам в реализации нововведений.

Чтобы преодолеть кризис, предприятия в первую очередь должны быть заинтересованы в росте и развитии своих сотрудников. Ключевую роль в системе развития персонала выполняет оценка ролевых моделей сотрудников, являющаяся главным инструментом для определения степени соответствия их результатов стандартам исполнения работы, нормам и ценностям организации, а также выявления сильных и слабых сторон работников.

## Список литературы


1. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербиновский, М.И. Бухалков. - М.: Приор, 2007. - 450 с.
2. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: учебное пособие / А.И. Турчинов. - М.: Флинта, 2007. - 276 с.
3. Жильченкова В.В. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики на предприятии /В.В. Жильченкова, В.А. Хацинская // Эффективная экономика: электронное научное издание [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432
4. Клеймёнова Л.В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса / Л.В. Клеймёнова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2009. - № 5(67). – С. 113-116.
5. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда / Л.Н. Зудина. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 356 с.

6. Невская Л.В. Формирование кадровой политики инновационно-ориентированной организации / Л.В. Невская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2011. - № 1. - С. 127–131.

УДК 331.53

# ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ НА РЫНКЕ ТРУДА

**С.Н. Смирнов,** *к.т.н., доцент,*
**В.А. Лаврова**
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Изучена деятельность кадровых агентств на рынке труда. Рассмотрены вопросы взаимодействия предприятий-заказчиков, кадровых агентств и кандидатов на вакантные рабочие места. Выявлены направления развития рекрутинговых агентств, позволяющие сохранить позиции на рынке труда.*

*Ключевые слова: подбор, персонал, рабочее место, рынок труда, рекрутинг, предприятие*

*Summary. The activity of recruitment agencies in the labor market has been studied. The issues of interaction of enterprises-customers, recruitment agencies and candidates for vacancies are considered. The directions of development of recruiting agencies have been revealed, which make it possible to maintain positions in the labor market.*

*Keywords: selection, personnel, workplace, labor market, recruiting, enterprise*

**Постановка проблемы.** В настоящее время основным связующим звеном между работником и работодателем являются кадровые агентства. Это своего рода посредники на рынке труда и независимые организации, которые занимаются оказанием услуг фирмам и предприятиям-заказчикам по поиску и подбору персонала. Кроме этого, агентства оказывают так же и сопутствующие услуги, такие как: составление и перевод резюме, аутсорсинг кадровой деятельности, психологические тренинги, консультационные услуги. Неотъемлемой чертой кадрового агентства является взимание оплаты с потенциального работника.

Кадровое агентство - это фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение. Подбор кадров может осуществляться на конкурсной основе.

В современном мире кадровое агентство больше выступает как "продавец" дополнительных возможностей по поиску работы и подбору персонала.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Появление и развитие кадровых агентств на отечественном рынке труда проанализировано в работах Балханова А.М., Чуриной Н.А., Денежкиной А.В., Чилипенка Ю.Ю., Денисова А.М. В них отмечается, что становление современного российского рынка рекрутмента, как новой самостоятельной отрасли бизнеса, пришлось на конец перестройки в 1991 г., хотя первые кадровые агентства появились в Москве ещё в 1989 г. Оказалось, что работодатели не всегда могут подобрать для своих организаций сотрудников, эффективных в условиях рыночной экономики. Так возник новый вид российского бизнеса – рекрутмент. Многие кадровые агентства в современных условиях предлагают такую форму сотрудничества с работодателями, как лизинг персонала, или используют в своей деятельности механизм заёмного труда. В практической деятельности кадровые агентства в настоящее время стремительно развиваются, стремятся к регулированию деятельности, связанной с содействием трудоустройству населения и подбором персонала, и являются уже незаменимыми участниками рынка труда.

Агентства наиболее распространены в больших городах, нежели чем в городах, находящихся на периферии. Небольшой город характеризуется малым количеством рабочих мест, отсутствием средств массовой информации, то есть по этим показателям можно судить о том, что рынок труда развивается очень слабо или, в худшем случае, не развивается вообще. Такие города наиболее чаще подвержены социальным кризисам, которые влекут за собой отток наиболее трудоспособной части населения в города-миллионеры и за рубеж.

Рынок труда больших городов, напротив, отличается появлением все новых и новых агентств по трудоустройству. Конкуренция между ними означает, что рынок труда характеризуется не только достаточным количеством рабочей силы, но и их востребованностью. Поэтому кадровые агентства являются своего рода показателем социального и экономического развития любого города [1, с. 193].

**Целью** статьи является анализ взаимодействия кадровых агентств с деловыми партнёрами.

**Основные результаты исследования.** Участие кадровых агентств в решении проблемы подбора персонала может оказать значительную помощь работодателю. Включение агентства в этот процесс происходит на совершенно определённом этапе принятия решения организацией, а именно на этапе выработки альтернатив. При обращении в кадровое агентство компания оформляет заявку на подбор определённого кандидата на имеющуюся вакансию. Каждое кадровое агентство разрабатывает свою форму заявки (хотя содержание, как правило, не сильно отличается). Но информацию, указанную в заявке, кадровое агентство просто обязано уточнить: выяснить все аспекты работы в данной конкретной должности в данной конкретной компании. От того, насколько полными будут сведения, которые кадровое агентство получит

в ходе этого анализа, зависит качество работы кадрового агентства, т.е. результат в виде кандидата, полностью соответствующего параметрам компании-заказчика. Оптимальность и соответствие кандидата зависит и от обширности базы данных потенциальных кандидатов, которую ведёт данное кадровое агентство, чем эта база шире и реальнее, тем быстрее и качественнее кадровое агентство придёт к своей основной цели [2, с. 166].

После получения заявки и предварительного анализа кадровое агентство просматривает свою базу данных и фильтрует анкеты на соответствие заявленным требованиям. Параллельно кадровое агентство может прибегнуть к таким инструментам поиска персонала как публикация объявлений о вакансии в периодической печати, Интернете, могут также наводиться справки о коллегах по работе у кандидатов и т.д. Далее кадровое агентство приглашает заинтересовавших кандидатов на собеседование с рекрутёром. По результатам проведённых собеседований кадровое агентство отбирает до 5 кандидатов для представления работодателю. Кадровое агентство при этом до последнего момента, как правило, не раскрывает фирменного наименования работодателя, которое перестаёт быть тайной для соискателя в момент встречи с работодателем на собеседовании.

Затем определяется наиболее подходящий кандидат (по результатам собеседования), а также второй, третий по значимости кандидаты, которые могут быть приглашены на работу в случае, если первый кандидат по каким-либо причинам перестанет соответствовать требованиям работодателя или сам откажется от предлагаемой вакансии. Сегодня практически любое кадровое агентство даёт гарантию на определённый срок (например, период испытательного срока) на случай увольнения принятого кандидата. Такая гарантия кадрового агентства означает замену кандидата [3, с. 74].

Большинство кадровых агентств имеют свои собственные сайты в интернете, где они размещают информацию об открытых вакансиях. Помимо поиска имеющихся вакансий кадровых агентств самостоятельно, соискатель имеет возможность отправить своё резюме кадровому агентству для включения в базу, определив в нем свои пожелания к вакансии кадрового агентства. На многих сайтах кадровых агентств есть возможность при размещении резюме подписаться на рассылку подходящих вакансий кадрового агентства, что позволит постоянно быть в курсе вновь появляющихся вакансий кадрового агентства.

Все кадровые агентства проводят с соискателями предварительное собеседование (прежде, чем соискатель будет направлен на собеседование к работодателю). Такое предварительное собеседование по определённой вакансии кадрового агентства является для соискателя бесплатным тренингом, можно сказать, тестом (экзаменом) его готовности к встрече с работодателем. Это помогает кандидату подготовиться к собеседованию на территории работодателя и узнать в процессе общения с рекрутёром по определённой вакансии кадрового агентства: с кем будет проходить собеседование в компании, в какой форме будет проходить собеседование, какой в компании принят дресс-код, стиль общения и т.д.

Вакансии кадровых агентств включают в себя не только вакансии, которые находятся в широком доступе (в интернете, в СМИ и т.д.), но и вакансии компаний, которые в силу определённых обстоятельств осуществляют набор персонала исключительно через кадровые агентства, пополняя список вакансий кадровых агентств. Зачастую это серьёзные, престижные компании, которые не разглашают информацию о своих вакансиях. Если кандидат ищет работу через кадровое агентство, то исключается потеря его резюме, и в каждый момент времени кадровое агентство располагает информацией о том, на каком этапе рассмотрения находится резюме кандидата по данной конкретной вакансии кадрового агентства [4, с. 47].

Кроме того, кадровое агентство может сориентировать соискателя на рынке труда и предоставить необходимые консультации: советы по коррекции заработной платы, более эффективному составлению резюме, аналитика по текущей ситуации рынка труда и т.п.

Главной задачей для агентства является максимально заинтересовать кандидата и завязать с ним отношения, то есть подробно выяснить причину неудовлетворённости на нынешнем месте работы и возможности его перехода на новую. При этом агентство должно стремиться создать условия, при которых кандидат согласен будет перейти, скоординировать и урегулировать отношения между кандидатом и работодателем. Следует отметить, что вся процедура переманивания проводится в строгой секретности.

Для достижения запланированного результата необходимо соблюдать следующие основные принципы «качественного поиска»:

1. Обоснование возможностей компании, то есть заказчик должен в определённых ситуациях поступиться со своими правилами, так как это ему надо «переманивание» ценного кандидата.

2. Конкретное описание должности, на которую требуется работник, то есть со всеми точными качествами и характеристиками, которые нужны потенциальному работодателю.

3. Совпадение деловых качеств работника с личностью руководителя и корпоративной культурой предприятия, с целью не возникновения недопонимания.

4. Тесное сотрудничество заказчика и агентства, с целью возникновения доверия и взаимопонимания для достижения запланированных результатов – чем ближе сотрудничество, тем меньше ошибок и затрат, в случае, если что-то пошло не так.

5. Тщательное планирование работы – детальное изучение каждого этапа работы для подбора наилучшего кандидата.

6. Глубокий анализ конкурентов заказчика с целью выявления сильных мест потенциального кандидата, так как срок его работы у конкурента может быть достаточно длительный, а, как правило, «плохие работники долго не работают».

7. Применение методов активного поиска, так как хороший работник имеет постоянное рабочее место и не ищет объявлений в газетах, то задачей

агентства становится определить те места, где они работают с целью информирования компании-заказчика.

8. Изучение карьерной лестницы потенциального кандидата, на основании чего делается вывод о соответствии требованиям заказчика. Данное изучение осуществляется с помощью интервью, где изучается круг обязанностей работника, методы работы, задачи, которые стоят перед работником и как они выполняются, а так же отношение к коллегам.

9. Сбор информации о кандидате у руководителей и коллег.

10. Более точное осуществление подбора нужных кандидатов.

11. Организация встречи заказчика с кандидатом, при этом встреча должна пройти как можно в кротчайшие сроки, так как постоянное «откладывание» встречи может привести к потере ценного работника.

12. Подготовка перехода кандидата на новую работу, в этом случае агентство должно правильно организовать переход работника с прежнего места работы на новое.

Таким образом, при соблюдении данных принципов поиска и подбора персонала можно достичь очень высоких результатов, которые, в свою очередь, будут превосходить затраты [1, с. 197].

Для удержания своих позиций рекрутинговые агентства могут выбрать одно из двух направлений развития. Одно направление заключается в снижение численности персонала, адекватное падению рынка и концентрации агентства на основном виде деятельности. Вторым направлением развития может стать стратегия диверсификации, заключающаяся в незначительном сокращении персонала и поддержание производительности за счёт новых видов услуг [5, с. 43].

Выстоять в период спада смогут те агентства, которые активизируют работу с существующими и потенциальными клиентами, за счёт проведения бесплатных мероприятий в интересах клиентов, рассылке отчётов о результатах деятельности и проводимых исследованиях. Для успешного развития отрасли агентствам необходимо уделить особое внимание пропаганде качественного подбора персонала, а также созданию профессиональных (отраслевых) стандартов и структурированию основных позиций поиска, что позволит упростить процесс подбора персонала и даст возможность заказчику более конкретно определить приоритеты функциональной деятельности сотрудника.

Данные мероприятия позволят сформировать более цивилизованный кадровый рынок, повысят эффективность взаимодействия работодателей и рекрутинговых агентств.

**Выводы.** Таким образом, главной задачей для агентства является максимально заинтересовать кандидата и завязать с ним отношения, то есть подробно выяснить причину неудовлетворённости на нынешнем месте работы и возможности его перехода на новую.

Для удержания своих позиций рекрутинговые агентства могут выбрать одно из двух направлений развития. Одно направление заключается в снижение численности персонала, адекватное падению рынка и концентрации агентства на основном виде деятельности. Вторым направлением развития может стать

стратегия диверсификации, заключающаяся в незначительном сокращении персонала и поддержание производительности за счёт новых видов услуг

Перспективы на рынке труда имеют те агентства, которые активизируют работу с существующими и потенциальными клиентами, за счёт проведения бесплатных мероприятий в интересах клиентов, рассылке отчётов о результатах деятельности и проводимых исследованиях.

**Список литературы**


1. Матвеева Л.Н. Техника подбора персонала в кадровых агентствах Нижегородской области / Л.Н. Матвеева // Вестник НГИЭИ, 2011. – Выпуск № 1(2). – Том 1. – С. 190-199.
2. Александрова Е.И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами? / Е.И. Александрова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2004. - N 10. - С. 64-67.
3. Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала / Е.А. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - N 11. - С. 70-78.
4. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто / А. Пименов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 5. - С. 46-52.
5. Лунева Е.А. Особенности формирования российского рынка рекрутинговых услуг и перспективы его развития / Е.А. Лунева // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010. - № 11. – С. 36-45.



УДК 331.108.26:519.87


# ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ


**С.Н. Смирнов,** *к.т.н., доцент,*
**А.С. Павловец**
*Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*



*Аннотация. Выделены основные типы экономико-математических моделей. Модели основаны на использовании соответствующего математического аппарата и нашли достаточно широкое применение в теории и практике при решении проблем управления персоналом. Рассмотрены примеры решения задач управления с помощью математических моделей.*



*Ключевые слова: персонал, управление, математика, модели, оптимизация, прогнозирование*

*Summary. The main types of economic-mathematical models are identified. The models are based on the use of an appropriate mathematical apparatus and have found wide application in theory and practice in solving personnel management problems. Examples of solving control problems with the help of mathematical models are considered.*

*Keywords: personnel, management, mathematics, models, optimization, forecasting*

**Постановка проблемы.** Глубокие трансформационные процессы, протекающие в экономике страны, не будут иметь успеха, если они не коснутся ядра любой экономики предприятия. Особую роль при этом играет оперативное управление персоналом, что приобретает все большее значение как инструмент, позволяющий предприятию эффективно выполнять все более сложные задачи в области планирования, организации и контроля.

Современная теория управления, как и многие другие науки, сегодня немыслима без широкого применения методологии математического моделирования. Тем не менее, математическое моделирование как научная дисциплина еще очень молода, и выход обобщающей монографии представляется важным и знаменательным событием.

Актуальность данной темы заключается в том, что успешная реализация достижений научно - технического прогресса тесным образом связана с использованием математических методов и средств вычислительной техники при решении задач из разных областей человеческой деятельности. Исключительно важное значение приобретает использование указанных методов и средств при решении задач управления персоналом. В связи с этим для специалистов управления персоналом необходимо не только знание возможностей применения математических методов, но и понимание тех проблем, которые возникают при их использовании.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Среди последних значимых исследований, связанных с моделированием и оптимизацией производственной программы, следует выделить научные труды: В.Г. Балашова, А.С. Варламова, В.А. Немкова, В.В. Репина, Т. Рокман, Л.К. Сиротиной, А.В. Скрипкина, Л.А. Ульянченко, И.В. Филимоненко, М.Ю. Фортуны и др.

Специалистам по управлению персоналом известно, что хорошо структурированные проблемы имеют многовариантные решения, элементы которых, а также связи между ними, хорошо изучены и могут быть выражены количественно. Оптимальное решение для таких проблем может быть найдено с помощью методов исследования операций и экономико-математических моделей. Например, выбор оптимального варианта развития и реконструкции предприятия, расчет оптимальной загрузки производственных мощностей, разработка оптимальных режимов технологических процессов.

По определению Р. Шеннона «Модель - это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Это упрощенное отображение отдельной жизненной (управленческой) ситуации.

К математическим моделям относят те, которые изображают объект и его поведение в виде совокупности математических и логических выражений (формул, неравенств и пр.). Количество различных конкретных моделей почти равно числу проблем, для решения которых они были разработаны. К наиболее известным математическим моделям относятся Теория игр, Модель тории очередей, Модели управления запасами, Модель линейного программирования и Имитационное моделирование.

Модель в широком смысле - это любой образ, аналог мысленный или установленный изображение, описание, схема, чертеж, карта и т. п. какого либо объема, процесса или явления, используемый в качестве его заменителя или представителя. Сам объект, процесс или явление называется оригиналом данной модели [1].

**Целью** исследования является выявление основных направлений использования экономико-математического моделирования в управлении.

**Основные результаты исследования.** Моделирование - это исследование какого-либо объекта или системы объектов путем построения и изучения их моделей. Это использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов [2].

На идее моделирования базируется любой метод научного исследования, при этом в теоретических методах используются различного рода знаковые, абстрактные модели, в экспериментальных - предметные модели [3].

Математические методы накапливались и совершенствовались в течении тысячелетий. Современная математика дает исключительно мощные и универсальные средства исследования. Практически каждое понятие в математике, каждый математический объект, начиная от понятия числа, является математической моделью. При построении математической модели, изучаемого объекта или явления выделяют те его особенности, черты и детали, которые с одной стороны содержат более или менее полную информацию об объекте, а с другой допускают математическую формализацию [3].

Говоря о математическом моделировании, нельзя не обратить внимания на эволюционный процесс "смены" парадигм моделирования, который, как кажется, характерен для многих дисциплинарных областей, где применяются методы теории управления. До сих пор ни в одной из работ по теории моделирования этот процесс не рассматривался как "смена поколений" математических моделей. Тем не менее сейчас можно было бы говорить уже о трех таких поколениях. На первых этапах речь чаще всего идет о математической записи отдельных феноменологических наблюдений над реальными объектами. Для них характерна простота описаний, типична линейность уравнений и малая размерность (часто воспроизводится всего одна или две переменных). Методы анализа связаны в основном с получением аналитических решений и графическим рассмотрением на фазовой плоскости

[3]. Затем появляются модели, описывающие объект "во всей его полноте" - в них объект представлен в виде "системы" - модель отражает его структуру и законы, по которым он функционирует. Модели становятся существенно нелинейными, чисто математический аппарат дополняется логико-семантическим. Возрастает размерность, достигая нескольких десятков. Такие модели называются "сложными", "большими", а рабочим инструментом на этом этапе становится вычислительный эксперимент. Трудно не заметить, что в настоящее время начинается переход к третьему поколению математических моделей - моделям виртуального мира. Виртуальное моделирование можно определить как воспроизведение трехмерного мира компьютерными средствами. Резко возрастает объем обрабатываемой и воспроизводимой информации (например, количество визуализируемых "деталей" достигает нескольких тысяч). Любопытно, что модели третьего поколения по своей математической сущности могут быть как "феноменологическими", так и "системными" - на содержании этих понятий мы остановимся чуть ниже.

Принципиально можно выделить пять основных типов экономико-математических моделей, основанных на использовании соответствующего математического аппарата и нашедших достаточно широкое применение в теории и практике при решении проблем управления персоналом:

- модели математического программирования;
- модели теории графов;
- балансовые модели;
- модели теории вероятностей и математической статистики;
- модели теории игр.

Математическая формализация означает, что особенностям и деталям объекта можно поставить в соответствие подходящие адекватные математические понятия: числа, функции, матрицы и так далее. Тогда связи и отношения, обнаруженные и предполагаемые в изучаемом объекте между отдельными его деталями и составными частями можно записать с помощью математических отношений: равенств, неравенств, уравнений. В результате получается математическое описание изучаемого процесса или явление, то есть его математическая модель.

Широкое использование математических моделей является важным направлением совершенствования анализа проблем управления персоналом. Конкретизация данных или представление их в виде математической модели помогает выбрать наименее трудоёмкий путь решения, повышает эффективность анализа.

На основе изучения современных подходов к оперативному управлению на промышленном предприятии обнаружено падение интереса к среднесрочному и долгосрочному планированию, что обусловлено [4]:

- предельными возможностями экономико-математических и статистических методов в прогнозировании;
- устаревшими концепциями долгосрочного планирования, которые предполагает жёсткую регламентацию планируемых действий в каждый будущий период времени.

В этих условиях все большую роль играет оперативное планирование на предприятии, поскольку реализация длительных по времени производственных процессов увеличивает степень иммобилизации основного и оборотного капитала, а также чувствительность к воздействию разного рода возмущений, как со стороны внутренней, так и со стороны внешней среды. Следовательно, возрастают риски потери части капитала в виде дополнительных расходов, убытков или упущенных возможностей [2].

В связи с этим выявлена необходимость использования экономико-математических моделей в оперативном управлении с целью более эффективного анализа системы управления.

Рассмотрим примеры решения задач управления с помощью математических моделей (табл. 1).

Таблица 1

Классификация задач оптимизации по функции управления

| Функция управления | Задачи оптимизации | Класс экономико-математических моделей |
|---|---|---|
| Техническая и организационная подготовка производства | Моделирование состава изделий;<br>Оптимизация состава марок, шихты, смесей;<br>Оптимизация раскроя листового материала, проката;<br>Оптимизация распределения ресурсов в сетевых моделях комплексов работ;<br>Оптимизация планировок предприятий, производств и оборудования;<br>Оптимизация маршрута изготовления изделий;<br>Оптимизация технологий и технологических режимов. | Теория графов<br>Целочисленное программирование<br>Дискретное программирование<br>Линейное программирование<br>Сетевое планирование и управление<br>Имитационное моделирование<br>Динамическое программирование<br>Нелинейное программирование |
| Технико-экономическое планирование | Построение сводного плана и прогнозирование показателей развития предприятия;<br>Оптимизация портфеля заказов и производственной программы;<br>Оптимизация распределения производственной программы по плановым периодам. | Матричные балансовые модели “Затраты-выпуск”<br>Корреляционно-регрессионный анализ<br>Экстраполяция тенденций<br>Линейное программирование |
| Оперативное управление основным производством | Оптимизация календарно-плановых нормативов;<br>Календарные задачи;<br>Оптимизация стандарт-планов;<br>Оптимизация краткосрочных планов производств. | Нелинейное программирование<br>Имитационное моделирование<br>Линейное программирование<br>Целочисленное программирование |

Все экономические задачи, решаемые с применением линейного программирования отличаются альтернативностью решения и определенными ограничивающими условиями. Решить такую задачу - значит выбрать из всех допустимо возможных (альтернативных) вариантов лучший, оптимальный. Важность и ценность использования в экономике метода линейного программирования состоят в том, что оптимальный вариант выбирается из достаточно значительного количества альтернативных вариантов [4].

Математические модели помогают найти наилучший вариант управленческого решения. Среди них наименее сложным представляются оптимизационные модели, с помощью которых моделируются задачи наподобие планирования, а наиболее трудными - игровые модели, которые описывают задачи конфликтного характера, учитывая пересечения разнообразных интересов.

Метод математического моделирования с появлением ЭВМ занял ведущее место среди прочих методов. Исследование и прогнозирование того или иного явления с помощью метода математического моделирования дает возможность прогнозировать влияние на это явление каких-либо факторов, планировать данные явления несмотря на существование нестабильной ситуации.

Математические методы, которые основаны на математическом моделировании, обширно применяются в операционных исследованиях, которые являются методом выработки количественно обоснованных рекомендаций по принятию управленческих решений.

**Выводы.** Таким образом, экономико-математическое моделирование является универсальным инструментом анализа и исследования производственных и финансово-хозяйственных процессов и явлений. Широкое использование математических методов является важным направлением усовершенствования экономического анализа, который повышает эффективность деятельности предприятий и управление их подразделений.

## Список литературы


1. Управленческий учет по сегментам предприятия // Бухгалтерский учет. - 2000. - №20.
2. Степанова Е.Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учеб. пособие / Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская. - М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2002.- 154 с.
3. Соловьев, В.С. Организационное проектирование систем управления: учеб. пособие / В.С. Соловьев. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. - 136 с.
4. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 368 с.

УДК 369.04

# ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Н.И. Котова,** *к.э.н., старший научный сотрудник,*
**Л.Н. Абдалян,** *аспирант*,
*ведущий экономист отдела социальной экономики*
*Институт Экономических Исследований, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассматривается система предоставления социальных льгот и компенсаций в сфере ЖКУ. Анализируется законодательство сданной сфере. Выявлены наиболее негативные стороны данной системы и предложен механизм оптимизации расходов государства на обеспечение социальных гарантий в современных условиях.*

*Ключевые слова: социальные гарантии, социальные нормативы, государственная помощь, льготы и компенсации, жилищно-коммунальное обслуживание.*

*Summary. The article deals with the system of granting social benefits and compensations in the sphere of housing and communal services. The legislation in this area is analysed. The most negative aspects of this system have been identified and a mechanism has been proposed for optimizing the state's spending on providing social guarantees in modern conditions.*

*Keywords: social guarantees, social standards, state aid, benefits and compensation, housing and communal services.*

**Постановка проблемы.** Донецкая Народная Республика является демократическим правовым социальным государством [1]. Социальная политика Республики направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека, народное благосостояние, доступность основных материальных и духовных благ. Но, на сегодняшний день законодательство относительно социальной защиты и безопасности в Республике присутствует не в полной мере. Постановлением Совета Министров ДНР[2], в Республике применяются Законы и другие правовые акты, действующие на данной территории до вступления в силу Конституции ДНР.

Основным Законом, определяющим правовые основы формирования и применения государственных социальных стандартов и нормативов, направленных на реализацию основных социальных гарантий является Закон Украины «О государственных социальных стандартах и государственных социальных гарантиях»[3]. Одной из сфер, в которых применяются

государственные социальные стандарты и нормативы, а также гарантии их обеспечения является жилищно-коммунальное обслуживание.

Так как финансовые возможности Республики не позволяют устанавливать гарантии, предусмотренные законодательством Украины, в полной мере, возникает необходимость их оптимизации. В Республике назрела необходимость реформы в сфере предоставления социальных льгот и компенсаций. В первую очередь, это касается пересмотра их объема и принципов их предоставления. При этом следует учитывать, что каковы бы не были предпосылки реформы, сокращать социальные гарантии, согласно Конституции, государство не имеет право.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретико-методологические и прикладные аспекты проблемы социальной защиты и обеспечения населения, путём предоставления социальных гарантий, являются объектом и предметом постоянных научных исследований. В частности, можно выделить работы таких учёных стран СНГ: Амоша А.И, Гаврилюк А.В., Куликов В.В., Матвиенко А.С., Нестеров Л.И., Новикова О.Ф., Павленко Ю.И., Чумаченко Н.Г. и др. Среди зарубежных трудов наиболее значимыми были исследования А.Зиденберга, А.Фоксли, Д.Лаусона, Э.Денисона, Л.Эрхарда, Л.Хайнца, О.Кантаса и др.

Обобщая основные направления исследования перечисленных авторов, формируется вывод о том, что их исследования проведены относительно всех аспектов системы социальной защиты и обеспечения. Однако, не смотря на это, недостаточно изученной является проблема оптимизации социальных гарантий.

**Целью исследования является** анализ системы социальных гарантий и разработка направлений оптимизации социальных льгот и компенсаций.

**Основные результаты исследования.** В Республике назрела необходимость реформы в сфере предоставления социальных льгот и компенсаций (СЛК). В первую очередь это касается пересмотра количества СЛК и принципов их предоставления. При этом следует учитывать, что каковы бы не были предпосылки реформы, снижать социальные гарантии государство не может.

Реформа должна избавить систему СЛК от принципа политической целесообразности, который был заложен и который грозит реализоваться в Республике. Данный принцип был необходим, чтобы в условиях непрерывных политических баталий завоевать расположение избирателя, активной частью которых являются социально уязвимые категории населения. Для получения их электоральной поддержки и снижения уровня недовольства властью, в том числе вследствие низкого уровня реальных доходов, количество СЛК и тех, кто имеют право на них претендовать, постоянно увеличивалось, и часто без учета экономических возможностей государства.

Социальные гарантии - это метод обеспечения со стороны государства удовлетворения различных нужд граждан на уровне социально признанных норм и нормативов. Государственные социальные нормативы в сфере жилищно-коммунального обслуживания устанавливаются с целью определения государственных гарантий предоставления жилищно-коммунальных услуг и

размеров платы за жилье и жилищно-коммунальные услуги, обеспечивающие реализацию конституционного права гражданина на жилье. К их числу относятся:

- предельная норма оплаты услуг по содержанию жилья, жилищно-коммунальных услуг в зависимости от получаемого дохода;
- социальная норма жилья и нормативы пользования жилищно-коммунальными услугами, платы которых государство предоставляет льготы и устанавливает субсидии малообеспеченным гражданам;
- показатели качества предоставления жилищно-коммунальных услуг.

Среди всех видов государственной помощи по оплате жилищно-коммунальных услуг наиболее распространёнными являются льготы и компенсации. Согласно действующему законодательству, в зависимости от категории получателя, льготы на оплату ЖКУ предоставляются в размере 25%, 50%, 75% и 100%. Также нормативное правовое поле предусматривает распространение прав на льготы и компенсации среди членов семьи получателя льготы.

Право родства в большинстве случаев не является веским основанием претендовать на получение льгот и компенсаций. Государство, выполняя свои социальные функции, должно предоставлять льготы и компенсации в сфере оплаты ЖКУ только тому, кто имеет на них первоочередное право. Распространение прав на членов семьи влечет за собой большую нагрузку на бюджет в современных условиях финансовой нестабильности. На рисунке 1 схематично представлена разница между затратами государственного бюджета на обеспечение социальных льгот и компенсаций в случае учёта родственников получателя льготы и в случае ограничения этого права.

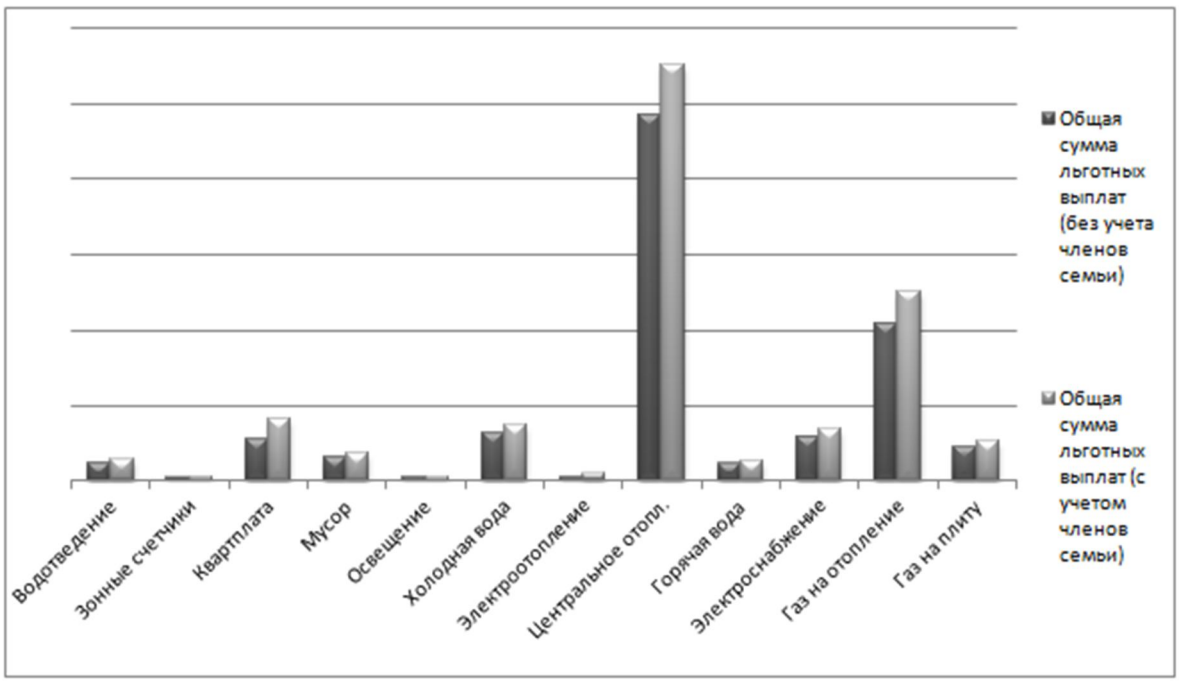



Рисунок 1 – Сравнительная оценка суммы компенсаций ЖКУ льготникам с учётом и без учёта членов семьи

**Выводы.** У Республики появился шанс создать свою систему социальных льгот и компенсаций - социально справедливую и экономически эффективную. Однако, если государство решится как минимум запустить самые важные реформы – монетизация льгот, оптимизация их количества и тех, кто имеет на них право – а не ограничится попытками упорядочения системы предоставления льгот отдельным категориям граждан, то столкнется с неприятием населения, аналогичное тому. Поэтому проведению реформы СЛК должно предшествовать стадия определения ответственных за проведение реформ, эффективную пропагандистскую и разъяснительную работу, апробацию методов и инструментов реформирования на отдельных территориях.

Одновременно с информационным обеспечением необходимо:

- ввести временный (на период действия специального правового режима) мораторий на принятие органами власти новых СЛК;
- разработать критерии и принципы предоставления СЛК по каждому их виду;
- при назначении социальных льгот учитывать совокупный доход семьи, остается в их распоряжении после уплаты всех обязательных платежей в бюджеты различных уровней;
- закрепить право на получение только одного, наиболее выгодного для получателя, вида социальной льготы;
- разработать дорожную карту поэтапной замены льгот денежными компенсациями (монетизация льгот);
- отказаться от универсальных социальных программ, которые предназначены для широких слоев населения, заменив их адресными социальными программами, направленными на помощь отдельным категориям населения, которые больше других нуждаются в социальной помощи (такие программы предусматривают проверку доходов и потребности в социальной помощи того человека, на которого они направлены);
- разработать и внедрить программы экстренной социальной помощи, предоставляемой людям, которые находятся в крайней нужде, которые в отличие от адресных социальных программ носят временный характер, а помощь предоставляется в минимальном размере.

Таким образом, применение вышеназванного принципа к предоставлению льгот и компенсаций населению только в сфере оплаты ЖКУ обеспечивает экономию государственных затрат. В среднем экономия может составить 20-25% , что в нынешних условиях является весомой долей.

## Список литературы


1. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/, свободный.
2. Постановление СовМина ДНР «О внесении изменений в Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики «О применении законов на территории ДНР в переходный период №9-1 от

02.06.2014года»» №1-1 от 10.01.2015года, [Электронный ресурс] / Режим доступа:http://old.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/PostanovN1_1_10012015.pdf , свободный.
3. Закон Украины «О государственных социальных стандартах и государственных социальных гарантиях» от 05.10.2000 № 2017-III с последними изменениями от 15.03.2012г., [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2017-14, свободный.

УДК 331.1

# ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

**А.В. Мешков,** *к.э.н., доцент,*
**П.А. Новикова**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье систематизированы основные факторы, влияющие на уровень мотивации работников предприятия в условиях рыночной экономики. Учтены особенности мотивации персонала на предприятиях постсоветского пространства. Проанализирована значимость различных мотивирующих факторов для различных категорий работников предприятий.*
*Ключевые слова: мотивация, удовлетворенность, эффективность, предприятие, персонал.*

*Summary. In the article the main factors influencing the motivation level of employees of enterprise in the conditions of modern market are systemized. The main specialties of the employees' motivation at the enterprises of post-soviet space are taken into consideration. The value of the motivating factors for various categories of the enterprise employees was analyzed.*
*Keywords: motivation, satisfaction, efficiency, organization, staff.*

**Постановка проблемы.** Изучение специфики мотивации персонала, а также удовлетворенности работников своими условиями труда, перспективами развития и разнообразными финансовыми и нефинансовыми выгодами от своей деятельности явилось предметом интенсивного интереса многочисленных ученых. В то же время, в условиях тяжелого политического и экономического кризиса на постсоветском пространстве переосмысление принципов и подходов к мотивированию персонала является основой для «выживания» как предприятий, так и их работников.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Вопросы мотивации как действенного инструмента управления персоналом, а также ее

влияния на эффективность функционирования предприятия в условиях кризиса изучали такие ученые как Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Эмерсон, М. Фоллет, О. Шелдон, А. Файоль, Э. Мейо, Д. Овсянко, О. Маслова, А. Глухов, П. Диксон, В. Кноринг, М. Волынский, Г. Туган-Барановский, Т. Дерендяева, Е. Демина, И. Кориненко, Я. Гусарова и другие. В то же время ряд аспектов связанных с эффективностью управления персоналом в условиях современных предприятий постсоветского пространства остались недостаточно изученными.

**Целью** исследования является выделение основных мотивационных факторов функционирования персонала предприятия в современных условиях хозяйствования.

**Основные результаты исследования.** Текущие научные исследования позволяют увидеть закономерности и проследить связи между мотивацией сотрудников и уровнем интересности и уникальности работы, величиной заработной платы, возможностью карьерного роста, безопасностью работы, взаимоотношениями с руководством и коллегами.

Барзоки А. в исследовании 2012 года пришел к выводу, что среди факторов мотивации заработная плата, безопасность работы, возможность карьерного роста и взаимоотношения с начальством являются наиболее существенными, а определяющую роль играет оплата труда. Также среди важных мотивирующих характеристик отмечаются возможность получения образования и знаний, условия труда и отношения с коллегами [1]. В то же время данные факторы являются определяющими для классического капиталистического общества и возникает вопрос, окажутся ли они наиболее значимыми для предприятий постсоветского пространства.

Для изучения характеристик, влияющих на мотивацию работников в современном постсоветском обществе было проведено исследование, в соответствии с которым был сформирован структурированный опросный бланк. Данный бланк разделен на три части и включает в себя тридцать девять вопросов.

Набор вопросов закрытого типа, которые основаны на балльной оценке с вариантами ответов: 1 балл – негативное состояние; 2 – удовлетворительное состояние; 3 – среднее состояние; 4 – хорошее состояние; 5 – идеальное состояние.

Апробация методики была проведена на базе ряда угольных предприятий Донецкого региона. Выборка состоит из 85 сотрудников (N =85), 42 из которых женщины и 43 мужчины. Возраст опрошенных варьируется от 25 до 55 лет. Их позиции в организационной иерархии также различны: секретарь, шахтер, начальник смены, начальник отдела и генеральный директор. Уровень образования сотрудников разделен на четыре категории: среднее, неоконченное высшее, техническое и высшее. Также варьируется семейное положение (не замужем / не женат, замужем / женат).

Приводя некоторые результаты проведенных исследований, можно сделать вывод, что из таблиц 1, 2 видно, что как мужчины, так и женщины в наибольшей степени удовлетворены характером работы, условиями труда, в то

время как заработок является наименее удовлетворяющей характеристикой вне зависимости от пола, возраста, уровня образования и иерархии. В разрезе образовательного уровня работников результаты исследования показали, что условия работы являются приоритетным фактором для сотрудников со средним и неоконченным высшим образованием, в то время как сотрудники с техническим и высшим образованием считают, что более влиятельным фактором мотивации является характер работы.

Таблица 1

Балльная оценка уровня удовлетворенности работой в зависимости от пола и возраста (N =85)

| Характе-ристики | Удовлетворенность работой | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Мужчины | Женщины | Возраст 25-35 | Возраст 35-45 | Возраст 45-55 | Возраст >55 |
| | (N=43) | (N=42) | (N= 9) | (N= 28) | (N= 28) | (N= 20) |
| Условия труда | 3,50 | 3,54 | 3,48 | 3,47 | 3,52 | 3,49 |
| Характер работы | 3,67 | 3,69 | 3,71 | 3,73 | 3,69 | 3,67 |
| Стиль управления | 3,27 | 3,26 | 3,31 | 3,33 | 3,25 | 3,27 |
| Заработок | 2,52 | 2,56 | 2,56 | 2,57 | 2,54 | 2,53 |
| Среднее значение | 3,24 | 3,26 | 3,27 | 3,28 | 3,25 | 3,24 |

Таблица 2

Балльная оценка уровня удовлетворенности работой в зависимости от уровня образования и иерархии (N=85)

| Характе-ристики | Удовлетворенность работой | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Среднее / неоконченное высшее образование | Техническое образование | Высшее образование | Шахтеры | Начальники цехов | Директора |
| | (N=22) | (N=18) | (N= 45) | (N= 57) | (N= 21) | (N= 7) |
| Условия труда | 3,75 | 3,49 | 3,49 | 3,54 | 3,47 | 3,49 |
| Характер работы | 3,63 | 3,74 | 3,67 | 3,69 | 3,75 | 3,67 |
| Стиль управления | 3,32 | 3,34 | 3,27 | 3,26 | 3,33 | 3,27 |
| Заработок | 2,51 | 2,60 | 2,53 | 2,56 | 2,62 | 2,53 |
| Среднее значение | 3,30 | 3,24 | 3,24 | 3,27 | 3,30 | 3,24 |

Также работники оценили значимость для себя основных мотивирующих факторов из расширенного перечня характеристик, сформированных в результате анализа ряда научных исследований иностранных и зарубежных авторов (таблица 3) [1-4].

Таблица 3

Перечень и весомость мотивирующих факторов (N=85)

| Мотивирующие факторы | Бальная оценка |
|---|---|
| Равное и справедливое отношение | 4,47 |
| Высокая заработная плата | 4,46 |
| Интересная работа | 4,44 |
| Объективная оценка | 4,41 |
| Хорошие рабочие взаимоотношения с начальством и коллегами | 4,40 |
| Выплаты в зависимости от выработки | 4,34 |
| Предоставление необходимого оборудования для выполнения обязанностей | 4,26 |
| Развитие навыков и получение знаний | 4,21 |
| Безопасность и стабильность трудоустройства | 4,20 |
| Четкость обязанностей | 4,18 |
| Использование имеющихся навыков | 4,18 |
| Безопасная и здоровая рабочая обстановка | 4,06 |
| Инициативность | 4,06 |
| Принятие решений | 4,05 |
| Наставление и поддержка со стороны начальства | 4,04 |
| Отзывы о работе | 3,98 |
| Этическое и моральное поощрение | 3,95 |
| Возможность карьерного роста | 3,75 |
| Гибкий рабочий график | 3,54 |
| Работа в команде | 3,44 |
| Возможность развития дружеских и социальных взаимоотношений | 3,15 |

По результатам оценивания четырьмя ведущими факторами были определены: равное и справедливое отношение, высокая заработная плата, интересность работы, объективность оценки руководства и окружающих. Следует отметить, что гибкий рабочий график, работа в команде и возможность развития дружеских и социальных взаимоотношений получили в данном исследовании наиболее низкую оценку, что свидетельствует о его субъективности и необходимости его последующего углубления.

**Выводы.** В статье рассмотрены факторы мотивации персонала в условиях современных предприятий постсоветского пространства. Результаты исследования также доказали, что даже на этапе экономического спада интересная работа, равное и справедливое отношение, объективное оценивание

результатов труда и удовлетворительный уровень заработной платы являются мотивирующими факторами с наивысшей приоритетностью.

**Список литературы**


1. Barzoki, A. An Analysis of factors affecting the employees. Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory (The Study Golpayegan City Saipa Corporation Industrial Complex's Staff) / A. Barzoki, A. Attafar, A. Jannati // Australian Journal of Basic and Applied Sciences. – 2012. – No. 6 (8). – P. 115-123.
2. Cinar, O. A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors / O. Cinar, C. Bektas, I. Aslan // Economics and Management. – 2011. – Vol. 16. – P. 690-695.
3. Дерендяева, Т. М. Факторы внутренней внешней мотивации как основа управления персоналом / Т. М. Дерендяева, Е. О Демина // Инновационная наука. – 2016. – № 2-1. – С. 106-108.
4. Кориненко, И. В. Исследование факторов мотивации персонала, способствующих удержанию и развитию новых сотрудников в организации / И. В. Кориненко, Я. Д. Гусарова // Перспективные направления исследований молодых ученых в экономике: сборник трудов студенческих научных объединений экономического факультета ЮФУ / Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону, 2016. – С. 34–47.



УДК 331.107.262


## МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА


**И.В. Барыло,** *ассистент*
**Е.С. Чех**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*



*Аннотация. В статье дано определение понятию «управление персоналом» с различных точек зрения, определены цели управления персоналом, графически представлены методы развития, обоснованы основные методы обучения персонала.*



*Ключевые слова: персонал, развитие персонала, цели управления персоналом, методы развития, методы обучения.*



*Summary. The article defines the concept of "personnel management" from various points of view, defines the objectives of personnel management, graphically describes the methods of development, substantiates the basic methods of personnel training.*



*Keywords: Personnel, personnel development, personnel management objectives, development methods, training methods.*

**Постановка проблемы.** В условиях технического прогресса и конкурентного рынка развитие персонала является одним из наиболее важных условий успешного функционирования любого предприятия. Современные стили управления персоналом основываются на признании возрастающей роли работника как индивидуума, на знании методов мотивации, умении их применять и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Эффективность работы персонала во многом зависит от того, насколько цели каждого работника соответствуют целям организации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросами, связанными с целями, видами и назначением развития персонала, занимались в своих исследованиях многие зарубежные и отечественные ученые и практики: Р. Боуз, Д. Байноутак, Л. Стаут, Д. Ульрих, К. Кеннет, Т. Брайан, И. Н. Макарова, Н.А. Александрова, Г.В. Щекин, Т.О. Соломанидина, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, А.А. Батяев.

**Основные результаты исследования.** Сейчас как никогда актуален вопрос о развитии персонала, о его личном и профессиональном росте, повышении трудоспособности и эффективности.

На данный момент существует множество вариантов трактовки понятия «развитие персонала».

Согласно учебнику В.М. Маслова, развитие персонала – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные методы обучения [1, с. 108].

Развитие персонала – это мероприятия, которые способствуют наиболее полному раскрытию личного потенциала сотрудников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации [2, с. 190].

Развитие персонала – это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации [3, с. 126].

Все трактовки, указанные выше, в той или иной мере характеризуют развитие персонала. Однако особого внимания заслуживает последнее определение, так как оно наиболее полно отражает суть понятия.

Внимание к развитию персонала аргументируется тем, что новые условия жизни создают некоторые проблемы, которые можно преодолеть путем обучения. Постоянно меняющиеся требования к сотрудникам предполагают разработку комплексных и своевременных мер по развитию персонала.

К целям развития персонала относят:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;

- подготовку необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптацию к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Развитие персонала в организации может иметь три приоритетные области применения: при поступлении нового сотрудника, при назначении сотрудника на новую должность, в соответствии с результатами аттестации персонала (при выявлении недостаточной квалификации).

Существует множество методов развития персонала, основные из которых приведены на рисунке 1:

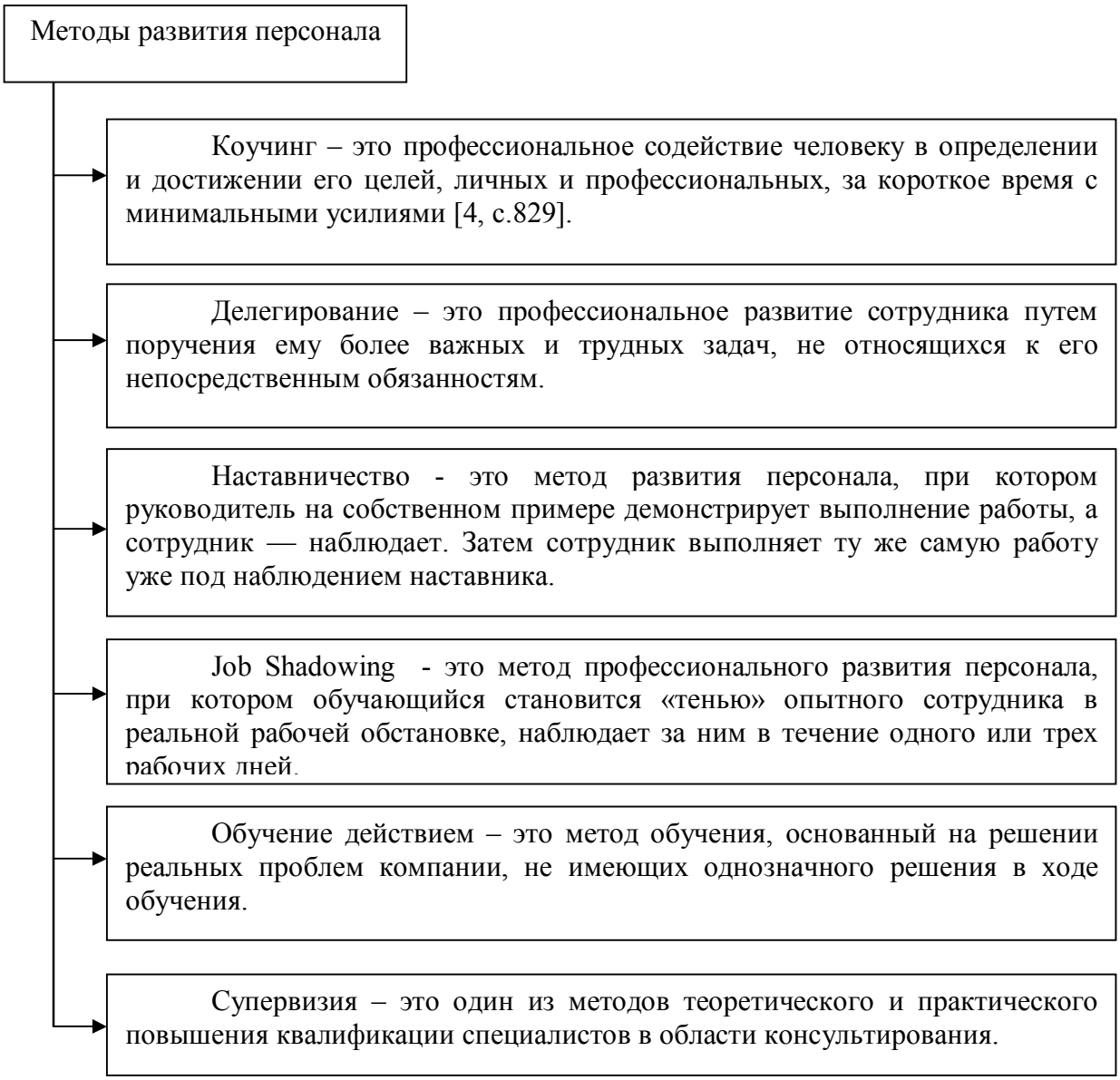



Рисунок 1 – Популярные методы развития персонала

Помимо вышеуказанных методов, существуют и другие, например: саморазвитие, мастер-класс, тренинги, должностная ротация, интерактивное обучение. Каждый из них обладает определенной организацией процесса и

спецификой воздействия на персонал. Однако все они преследуют единую цель - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации [5, с. 124-127].

Оптимальная система развития персонала представляет собой комплекс мероприятий, разработанный специалистами с учетом потребностей предприятия и потенциала его сотрудников. Если уровень производительности труда повышается, штат предприятия полностью укомплектован, текучесть кадров заметно снизилась, и сотрудники полностью адаптировались к новым технологиям и методам работы, а также более продуктивно работают в команде – значит, система работает эффективно и не нуждается в кардинальных изменениях. Воспитывая собственные кадры, организация получает и квалифицированных специалистов на рядовых рабочих местах, и грамотных управленцев [6, с.53].

Современному производству необходим уровень образования не менее 10-12 лет, но уже в момент окончания учебного заведения оно будет отставать от реальных условий жизни на 5-6 лет, а через 10 лет приобретенные знания и квалификация полностью устаревают и их необходимо постоянно обновлять. Учитывая данные факторы, можно сделать вывод о важности профессионального развития и обучения как вновь принятых сотрудников для ускорения процесса их адаптации, так и работающих. Основные виды обучения представлены на рисунке 2:

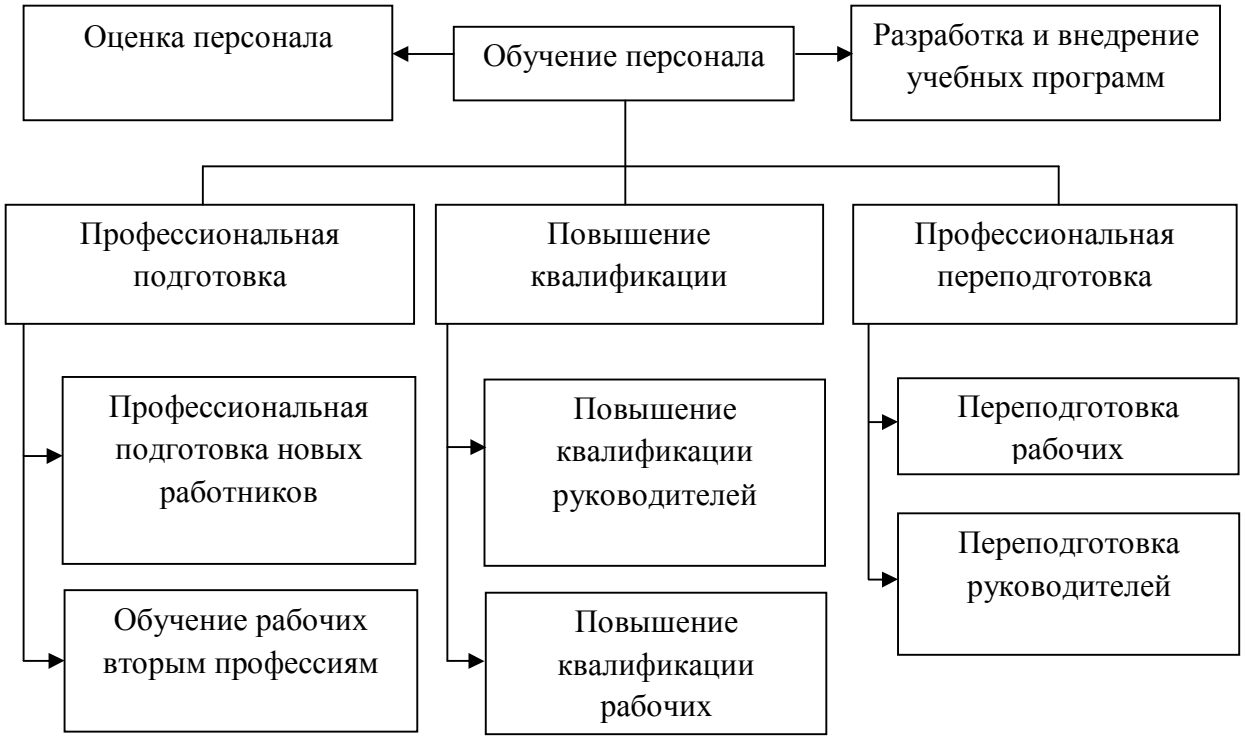



Рисунок 2 – Основные виды обучения персонала

Прежде всего, необходимо определить, какое обучение и в каком объеме требуется сотруднику. Но при этом нужно иметь в виду, что развитие в равной мере всех профессиональных и управленческих качеств невозможно.

Потребность в обучении может быть выяснена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из текущих бесед. Обычно оно необходимо для ликвидации разрыва между существующими возможностями и требованиями работы. В результате специального обучения, увеличивается производительность труда, экономятся средства, теряемые из-за некачественного выполнения работ. Считается, что уровень профессиональной подготовки должен опережать текущие потребности в ней.

Критериями выбора вида обучения являются: доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная - со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Обучение квалифицированных кадров на производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым и наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне их опыта, однако потребности предприятий при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Профессиональное развитие оказывает благоприятное воздействие не только на предприятие, но и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая умения и знания, персонал становится более конкурентоспособным на рынке труда и получает дополнительные возможности для профессионального роста внутри своей организации и за ее пределами. Так же данные процессы способствуют личностному развитию человека, расширяют его кругозор, укрепляют уверенность в себе.

**Выводы**. Таким образом, развитие персонала предусматривает комплексное воздействие профессионального обучения и работы по росту личной эффективности работника. Для достижения достойных результатов следует применять комбинации различных методов, которые будут учитывать специфику предприятия, особенности коллектива и отдельных сотрудников. Развитие персонала поможет достаточно быстро и без лишних усилий повысить квалификацию как руководителей, так и рабочих, снизить текучесть кадров и повысить престиж организации.

## Список литературы


1. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 492с.
2. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. / В.Р. Веснин. – Москва : Юристъ, 1998. – 496 с.
3. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 221 с.

4. Чех, Е.С. Коучинг как развивающая форма обучения / Е.С. Чех, И.В. Барыло// Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: Мат. XVII междунар. науч.конф (8-9 декабря 201 г.). - Донецк: «Донецкий национальный университет», 2016.– с. 571.
5. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение : учеб. пособие / Е. Б. Моргунов. - Москва : Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2000. – 264 с.
6. Барыло И.В., Русина В.А. Система развития персонала: основные элементы и принципы построения / И.В. Барыло, В.А. Русина // Инновационные технологии в машиностроение, образовании и экономике [Электронный ресурс] – 2016. – № 2. – С. 52-58.

УДК 349.22:331.108.6

# ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ТРУДОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ

**О.В. Пефтиев**, *к.ю.н., доцент,*
*директор ООО «Агроконсалт»,*
*г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены некоторые аспекты исследования дисциплинарной ответственности в трудовых правоотношениях. Проанализировано современное состояние дисциплинарной ответственности работников.*

*Ключевые слова: трудовая дисциплина, дисциплинарная ответственность, распорядок трудового коллектива, проступок.*

*Summary. The article considers some aspects of the investigation disciplinary action in lab our relations. Analyzes the current state of disciplinary responsibility of workers.*

*Keywords: labor discipline, disciplinary liability, the schedule of the staff, a misdemeanor.*

**Постановка проблемы.** Одним из правовых средств обеспечения трудовой дисциплины на предприятиях, в учреждениях, организациях является дисциплинарная ответственность. Она представляет собой обязанность работника, совершившего дисциплинарный проступок, ответить за совершенное им трудовое правонарушение. Иными словами, дисциплинарная ответственность - это законная форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины, предусматривающая ответственность работника перед нанимателем за совершенный дисциплинарный проступок.

Для данного вида ответственности, так же, впрочем, как и для любого другого, специфичны субъекты, специфично содержание и характерно особое основание. И это есть трудовое правонарушение - виновное противоправное деяние, которое заключается в неисполнении, нарушении трудовых обязанностей работниками и которое запрещено санкциями, содержащимися в трудовом праве [5, с.107].

**Основные результаты исследования.** Основной задачей дисциплинарной ответственности работников является: во-первых, охрана внутреннего трудового распорядка трудового коллектива; во-вторых, воспитание, как самого нарушителя трудовой дисциплины, так и других неустойчивых членов коллектива, в целях предупреждения нарушения трудовой дисциплины. Следовательно, дисциплинарная ответственность оказывает правоохранительное, предупредительно-воспитательное воздействие тем, что в отношении лица, допустившего нарушение трудовой дисциплины, устанавливаются невыгодные правовые последствия личного, материального или организационного характера в сфере данного (а при дисциплинарном увольнении - и иного) трудового правоотношения. Воздействуя на сознание и волю работников, указанные последствия исправляют их поведение в соответствии с требованиями трудовой дисциплины и вырабатывают привычку быть дисциплинированным.

Как уже отмечалось, обеспечение трудовой дисциплины достигается не только методами убеждения и поощрения работников за успехи в труде, но и мерами принуждения в виде дисциплинарных взысканий к недисциплинированным работникам.

Взыскание в дисциплинарном порядке является разновидностью, со стороны государства, реакции на совершенное правонарушение, как особый вид проявления государственной власти, ее мера, закрепленная в законе. К дисциплинарной ответственности нарушитель трудовой дисциплины может быть привлечен как по инициативе самого нанимателя или специально уполномоченных на то государственных органов, так и по инициативе руководителя, который наделен правом ставить перед нанимателем вопрос о привлечении к дисциплинарной ответственности работника .

Как отмечает В.Н. Смирнов, и мы согласны с его мнением, мера принуждения, осуществляемая органами государства, не всегда выступает в качестве реакции на совершенное правонарушение [6, с.280].

"Не всякая принудительная мера, применяемая органами государства, может быть отнесена к разряду мер ответственности, - пишет О.С. Иоффе, - ... а лишь такие меры государственного принуждения, которые основаны на осуждении поведения правонарушителя [7, с.48].

За особый вид неправомерного поведения может наступать дисциплинарная ответственность, именуемый в юридической литературе дисциплинарным проступком.

Обязательными элементами состава всякого неправомерного поведения, в том числе и дисциплинарного проступка, в трудовом праве являются: противоправное действие (бездействие), вред для урегулированных правом

общественных отношений, необходимая причинная связь между ними, вина (в форме умысла или неосторожности).

Иными словами дисциплинарная ответственность может наступать при условии, если работник виновен в нарушении трудовой дисциплины или неисполнении трудовой функции, т.е. допустил нарушение умышленно или по неосторожности.

Нарушение, происшедшее не по вине работника (например, опоздание на работу из-за задержки транспорта; невыполнение норм выработки вследствие низкой квалификации при старательном отношении к работе; ошибка, допущенная вследствие чрезмерного переутомления работника), не может повлечь дисциплинарной ответственности.

Установление специфических признаков дисциплинарного проступка позволяет отграничивать его от смежных преступлений и административных проступков. Дисциплинарные и административные проступки в отличие от преступлений не обладают качеством общественной опасности [8, с.253].

Таким образом, ответственность за дисциплинарные правонарушения по трудовому праву - это форма воздействия, основанная на нормативных актах, на нарушителей трудовой дисциплины, которая предусматривает ответственность работника перед работодателем за дисциплинарный проступок. В этом аспекте это и обязанность привлекаемого к дисциплинарной ответственности работника претерпеть неблагоприятные последствия в виде морально-правового осуждения либо ограничений личного, организационного или имущественного порядка.

Со стороны нанимателя дисциплинарная ответственность заключается в истребовании отчета от нарушителя, в осуждении виновного, в применении к нему санкций правовых норм и их реализации " [9, с.114].

Дисциплинарная ответственность – является одним из видов юридической ответственности. Она предполагает в обязанностях работника отвечать перед собственником или уполномоченным им органом за совершенный им проступок дисциплинарного характера и понести дисциплинарное наказания, предусмотренное трудовым законодательством.

Основанием возникновения дисциплинарной ответственности является дисциплинарный проступок, состав которого традиционно включает субъект, субъективную сторону, объект и объективную сторону.

Следует отметить, что правонарушение относящиеся к трудовым отношениям и дисциплинарный проступок работника не совпадают по содержанию. Правонарушение, вытекающее из норм трудового права складывается из двух разновидностей: дисциплинарного проступка и имущественного трудового проступка [10, с.88-89]. Характерной чертой для этих правонарушений является несоблюдение именно трудовых обязанностей работником. Особенности этих правоотношений обусловливают два вида ответственности в рамках трудового права – дисциплинарной и материальной. Вместе с тем, в науке трудового права проф. В.С. Венедиктовым высказана и обоснована концепция трудовой юридической ответственности, которая включала бы все виды юридической ответственности (материальную,

дисциплинарную, административную, уголовную и др.), применяемые в процессе регулирования трудовых отношений [11, с.23-34], в которой единым, общим основанием является «трудовое правонарушение» [12].

Субъектом дисциплинарного проступка всегда является физическое лицо, которое состоит в трудовых правоотношениях с собственником или уполномоченным им органом. Способность нести ответственность за нарушение трудовых обязанностей является составной частью дееспособности физического лица. Трудовые правоотношения и дееспособность по общему правилу могут наступать с 16 лет, в определенных случаях – с 15 лет, а учеников – с 14 лет (ст. 188 КЗоТ). Все несовершеннолетние лица имеют равные права и обязанности в трудовых правоотношениях с совершеннолетними. Это говорит о том, что к дисциплинарной ответственности работник может привлекаться с момента, когда он по возрасту достиг трудовой право и дееспособности и находится в постоянных трудовых отношениях.

Законодатель различает общий и специальный субъект дисциплинарной ответственности. К общему субъекту относится работник, на которого распространяются общие нормы трудового законодательства о дисциплине: правила внутреннего трудового распорядка, КЗоТ. А специальным субъектом является работник, который несет дисциплинарную ответственность по специальным нормативно-правовым актам, как общего, так и локального типа: уставам, положениям, законам.

Субъективная сторона дисциплинарного проступка характеризуется виной, то есть наличие определенного психического отношения лица к своим противоправным действиям и их вредным результатам. Она может выступать в двух формах: умысле и неосторожности. Для дисциплинарного проступка наиболее характерной является вина в форме небрежности.

Объективная сторона дисциплинарного проступка выражаться в противоправном поведении субъекта, вредных последствиях и причинной связи между ними и поведением работника правонарушителя. Противозаконное поведение состоит в нарушении трудовых обязанностей, закрепленных нормами трудового права: КЗоТ, правилами внутреннего трудового распорядка, уставами, положениями, должностными инструкциями. Необходимо перевести внимание на то, что дисциплинарным проступком является невыполнение именно трудовых обязанностей. Однако невыполнение общественных поручений, моральных, этических правил поведения, не связанных с выполнением трудовой функции, не может повлечь за собой применения юридической ответственности. Но для определенных категорий работников требования морального содержания включены в их трудовые обязанности. Это касается судейского корпуса, прокуроров, государственных служащих, работников, выполняющих воспитательные функции. Несоблюдение таких норм, аморальное поведение не только во время работы, но и в быту являются основанием для привлечения такого работника к дисциплинарной ответственности, вплоть до увольнения с должности.

По общему правилу нарушение трудовой дисциплины считается таковым при условии, что оно произошло в рабочее время. Но в отдельных случаях, когда такое нарушение негативно влияет на производственный процесс, не способствует выполнению трудового задания, судебная практика расценивает его как дисциплинарный проступок.

Следует обратить внимание на то, что за отдельные дисциплинарные проступки может применяться не только дисциплинарная, но и более суровая административная и даже уголовная ответственность, то есть в определенных случаях дисциплинарный проступок является административным проступком или преступлением (нарушение правил техники безопасности, экологического законодательства и т.п.).

Не может быть дисциплинарного правонарушения без вредных и негативных последствий, которые подразделяются по степени вредности, а также по действию во времени.

В трудовом законодательстве выделяется два вида дисциплинарной ответственности: общая и специальная. Общая дисциплинарная ответственность наступает по КЗоТ Украины (ст. 147). Специальная дисциплинарная ответственность предусматривается только для конкретно определенных категорий работников на основании уставов о дисциплине и специальных нормативных актов.

Статья 147 КЗоТ предусматривает два дисциплинарных взыскания: выговор и увольнение. За нарушение трудовой дисциплины к работнику может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Действующим законодательством, уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены для отдельных категорий работников и другие дисциплинарные взыскания. Так, Дисциплинарный устав прокуратуры предусматривает как дисциплинарные взыскания такие меры воздействия: выговор, понижение в классном чине, понижение в должности, лишение нагрудного знака «Почетный работник прокуратуры», увольнение, увольнение с лишением классного чина.

Дисциплинарные взыскания применяются органом, которому предоставлено право приема на работу (избрания, утверждения и назначения на должность) данного работника.

На работников, которые несут дисциплинарную ответственность по уставам, положениям и другим актам законодательства про дисциплину, дисциплинарные взыскания могут налагаться также вышестоящими органами.

Работники, занимающие выборные должности, могут быть уволены только по решению органа, который их избрал, и лишь по основаниям, предусмотренным законодательством (ст. 147-1 КЗоТ Украины).

Дисциплинарное взыскание применяется собственником или уполномоченным им органом непосредственно за совершение проступка, но не позднее одного месяца со дня его выявления, не считая времени освобождения работника от работы в связи с временной нетрудоспособностью или пребыванием его в отпуске.

Дисциплинарное взыскание не может быть наложено позднее шести месяцев со дня совершения проступка.

До принятия решения о применении дисциплинарного взыскания собственник обязан потребовать от работника письменное объяснение.

Если на протяжении года со дня наложения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

На протяжении срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения к работнику не применяются.

Собственник имеет право вместо применения дисциплинарного взыскания передать вопрос о нарушении трудовой дисциплины на рассмотрение трудового коллектива или его органа.

Сложность современной правовой системы обеспечения трудовой дисциплины состоит в том, что кроме перечисленных дисциплинарных взысканий действующее законодательство предусматривает свыше двадцати других правовых мер, которые могут применяться к нарушителям трудовой дисциплины. Эти меры предусмотрены большим числом нормативных актов бывшего СССР, которые продолжают действовать в соответствии с Постановлением Верховной Рады Украины от 12 сентября 1991 года «О порядке временного действия на территории Украины отдельных актов законодательства Союза ССР». Среди них можно назвать такие, как лишение премий, предусмотренных системой оплаты труда; лишение вознаграждения по результатам работы за год; перенесение очередности на получение жилья; изменение времени предоставления очередного отпуска; понижение квалификационного разряда за нарушение технологической дисциплины; невыплата доплат и надбавок за выпуск бракованной продукции; снижение размера вознаграждения за выслугу лет и др. Но следует иметь в виду, что не применяется такая мера, как уменьшение продолжительности ежегодного отпуска на число дней прогула работнику, который отсутствовал на работе без уважительной причины. Эта мера, предусмотренная постановлением Совета Министров СССР и ВЦСПС от 28.07.83 г. № 745 «О дополнительных мерах по укреплению трудовой дисциплины», противоречит Закону «Об отпусках», согласно которому ежегодный основной отпуск предоставляется работникам продолжительностью не менее 24 календарных дней (ст. 6 Закона).

**Выводы**. Как видно, это достаточно серьезные меры воздействия. Таким образом, нельзя считать нормальным состоянием, когда легально существует значительное количество мер, существенно ухудшающих материальное и моральное положение работника, и в то же время не являющихся дисциплинарными взысканиями и не учтенных в основном законе о труде – КЗоТе. Остается надеяться, что разрабатываемый проект трудового кодекса по-новому урегулирует правовой институт дисциплины труда, в целом, и вопросы ответственности, в частности.

**Список литературы**

1. Конституция ДНР от 14.05.2014 года.
2. Кодекс законов о труде Украины від 10.12.1971 № 322-VIII
3. Закон ДНР от 20 апреля 2015 г. «О системе государственной службы ДНР»
4. Типовые правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций, утв. постановлением Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 20 июля 1984 г. // Бюллетень Госкомтруда СССР, 1984, №11.
5. Смирнов В.Н. Дисциплина труда в СССР (социальные и правовые аспекты). Издательство Ленинградского университета, 1972. С. 107.
6. Курилов В.И. Личность. Труд и право. М., "Юридическая литература", 1989. С. 280.
7. Корельский В.М. Дисциплина в развитом социалистическом обществе и пути ее укрепления. М.. "Знание", 1982. С. 48.
8. Макаренко А.С. Избранные педагогические произведения. М., "Учпедчиз", 1946. С.253.
9. Курилов В.И. Личность. Труд и право. М., "Юридическая литература", 1989. С. 114.
10. Прокопенко В.І. Трудове право України: Підручник. – Х.:Консум, 2003.
11. Хуторян Н. М. Теоретичні проблеми матеріальної відповідальності сторін трудових правовідносин. – К.: Ін–т держави та права ім. В.М. Корецького НАН України, 2002. – 264 с.
12. Венедиктов В.С. Теоретические проблемы юридической ответственности в трудовом праве. Х.: Консум, 1996.

УДК 331.108.4

# ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

**И.А. Кондаурова,** *к.э.н., доцент,*
**В.А. Русина**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье дано определение понятию «развитие персонала» с различных точек зрения, а также актуализировано понятие этого термина, которое отражает современные тенденции в управлении персоналом, приведены методы, с помощью которых осуществляется реализация мероприятий по повышению уровня профессиональных способностей работника.*

*Ключевые слова: персонал, развитие персонала, основные задачи управления персоналом, методы развития персонала.*

*Summary. The article defines the concept of "staff development" from various perspectives, and actualized the concept of the term, which reflects the current trends in personnel management, given the ways in which the implementation of measures to raise the level of professional worker abilities.*

*Keywords: personnel, staff development, basic personnel management tasks, methods of personnel development.*

**Постановка проблемы.** Некогда, под работой с кадрами, понималось занятие исключительно приемом и отбором кандидатов на ту или иную должность. Но в современном мире, предприятия с хорошей организацией аппарата управления, считают, что набор людей – это всего лишь начало успеха, так как персонал является компонентом более сложной системы ресурсного обеспечения деятельности предприятия, и в отличие от материальных объектов, которые со временем изнашиваются, людские – могут и должны возрастать в своей ценности.

Руководителю следует взяться за разработку мероприятий по развитию персонала, если он начинает замечать, что у работников снизился интерес к своей профессиональной деятельности, подразделения организации конфликтуют друг с другом, происходят частые необоснованные сбои в работе.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам обучения и развития персонала в настоящее время уделяется в теоретическом плане достаточно много внимания. Исследованием теоретических аспектов развития персонала занимались такие отечественные учёные как А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, И.П. Волкова, И.Н. Герчикова, П.В. Журавлев, О.В. Крушельницкая, Г.В. Щекин, В.Р. Веснин, В.М. Данюк, О.А. Гришнова и др. Гораздо раньше проблемами обучения и развития персонала стали заниматься зарубежные учёные: М.Х. Мескон, В. Вудкок, Р. Марр, Г. Шмидт, Д. Джой-Меттьюзи др.

**Целью** исследования является теоретическое обоснование необходимости применения в процессе управления персоналом методов развития персонала, которые способствуют повышению профессиональных и личностных способностей работника.

**Основные результаты исследования.** На сегодняшний день руководство любого предприятия заинтересовано в обучении и развитии собственных кадров. При обсуждении проблем развития и обучения персонала, важным понятием является «развитие персонала». Каждый автор трактует этот термин по-своему (табл. 1).

Все понятия отражают суть, но необходимо совместить первое, третье и четвёртое определения, и мы получим следующее обобщённое понятие «развитие персонала»: совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия, включающее выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерным ростом, организацию процесса адаптации, а также повышение квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирование творчества и т.п.

Таблица 1

Понятие «развитие персонала» с позиций различных авторов

| № | Определение | Источник |
|---|---|---|
| 1 | Совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т.п. | [1, с. 159] |
| 2 | Комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации | [2, с. 234] |
| 3 | Совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия | [3, с. 198] |
| 4 | Система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры | [4, с. 164] |

Руководители должны неукоснительно развивать профессиональное мышление, креативность своих работников, искать новые направления бизнеса, пути оптимизации производственных процессов во взаимосвязи с заказчиками. Настоящие профессионалы сегодня – это люди комплексно-системного подхода к решению профессиональных задач.

Для закрепления предприятия на рынке и подтверждения своей конкурентоспособности руководство должно повсеместно повышать квалификацию своих сотрудников, и более эффективно поможет это сделать система развития персонала. Поскольку, благодаря системному подходу развитие и обучение специалистов происходит постоянно и дает заметный результат, который проявляется в повышении профессионализма и улучшения взаимодействия между членами коллектива.

Система развития персонала требует умелого управления, для достижения максимальных результатов, поэтому необходимо участие в процессе подготовки работников опытных специалистов, будь то сотрудники данного предприятия или сторонние консультанты.

Следует отметить, что налаженная система обучения персонала демонстрирует положительные результаты на всех иерархических уровнях. Воспитывая собственные кадры, организация получает и квалифицированных специалистов на рядовых рабочих местах, и грамотных управленцев.

Ключевые элементы системы развития персонала представлены на рис. 1.

Рисунок 1 – Элементы системы развития персонала

Все элементы объединяются в единую систему, направленную на решение широкого спектра задач. По мере реализации обучающих и оценочных мероприятий сотрудники приобретают навыки самообучения, самомотивации, самоуправления и достижения консенсуса в группе, осознают роль качества, мобильности и гибкости в работе, повышают свою деловую активность и производительность, учатся самостоятельно принимать решения, изучают основы предпринимательского мышления, ориентируются на профессиональный и карьерный рост.

Реализация мероприятий направленных на развитие персонала требуют значительных финансовых затрат. Но, инвестиции в человеческий капитал являются самыми эффективными, поскольку по сравнению с инвестициями в другие формы капитала, они более долгосрочные, меньше изнашиваются, отдача зависит от интересов и воли самого человека, то есть его заинтересованности в будущей деятельности предприятия.

В мировой практике существует значительное количество методов и форм развития профессиональных знаний, умений и навыков, среди которых основными являются: обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным объединением обучения с работой в обычной рабочей ситуации и может осуществляться в разных формах, но проводится специально для данной организации и её сотрудников. Обучение вне рабочего места включает все виды обучения, которые проводятся, как правило, за стенами организации.

Индивидуальное обучение удовлетворяет необходимость получения дополнительных знаний в случае расширения полномочий сотрудника, назначения на новую должность.

Корпоративное обучение - совместное обучение сотрудников компании по одной или нескольким учебным программам. Применяется, например, при необходимости стандартизации знаний.

Очное обучение - обучение персонала в учебном заведении, например, в бизнес-школе, или в помещении компании с приглашёнными специалистами.

Альтернативой очному обучению выступает обучение дистанционное или электронное обучение - e-learning - способ организации процесса обучения, позволяющий осуществлять передачу знаний на расстоянии без непосредственного контакта между преподавателем и учащимся. Более совершенным методом является смешанное обучение, совмещающее в себе достоинства e-learning, очные занятия и самоподготовку.

Важным методом поддержки и обучения работника является коучинг - индивидуальное психологическое консультирование, построенное по определённым методикам, когда подготовленные консультанты выступают в роли модераторов в беседах с подопечными, помогая им самим находить свои управленческие и психологические проблемы и пути их решения.

Ещё одним эффективным способом обучения является ротация - временное перемещение сотрудника с одного участка работы на другой, с одной должности на другую, как по горизонтали, так и по вертикали организационной структуры.

Руководителю также следует широко использовать такой способ развития персонала как делегирование - поручение своим сотрудникам более сложных и важных задач. Для делегирования нужна смелость и доверие, ведь руководитель считает, что ему проще сделать привычную задачу самому. На деле же, делегируя задачи и полномочия своим сотрудникам, руководитель невольно подталкивает их к приобретению новых знаний.

Также, еще одним способом развития персонала организации является переподготовка (переобучение), которая организовывается для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Переподготовка состоит из нескольких стадий (см. рис. 2).

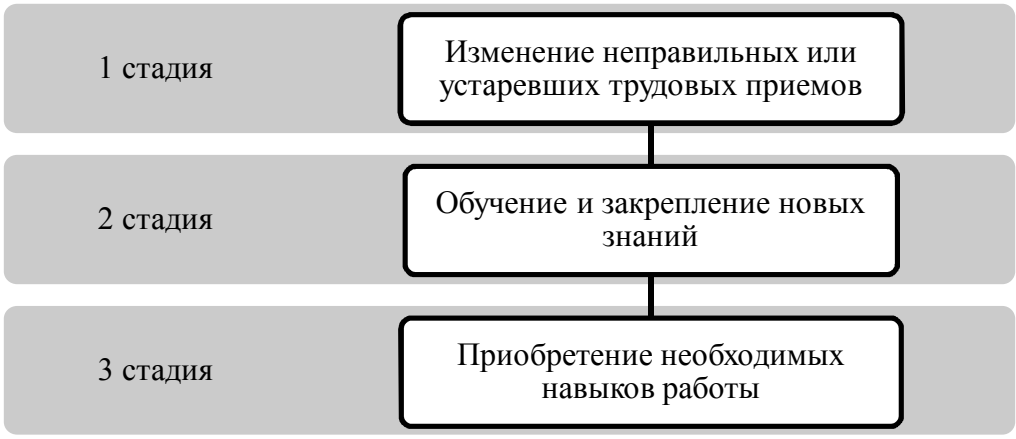



Рисунок 2 – Стадии переподготовки персонала

Кроме того, лица, прошедшие переподготовку, значительно быстрее усваивают необходимые навыки, чем вновь принятые работники.

Повышение квалификации – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний, навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Потребность организации в повышении квалификации сотрудников обусловлена:

- непрерывными изменениями в её внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса производства и управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности.

В то же время заинтересованность в повышении квалификации у сотрудника имеется тогда, когда есть уверенность не оказаться уволенным и получить продвижение по службе.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Однако перспектива повышения квалификации активизирует только тех сотрудников, которые ещё не достигли своего «потолка».

Преимущество повышения квалификации как способа развития работников состоит в его целевой направленности, возможности всестороннего развития личности, гибкой обратной связи, разнообразии методик обучения, индивидуально-групповом подходе.

**Выводы.** В результате развития персонал пополняет имеющийся у него профессиональный опыт новым, отличным от предыдущего, содержанием.

Управление развитием персонала способствует эффективному использованию трудового потенциала отдельного человека, повышению его социальной и профессиональной мобильности, осуществлению технологической и структурной перестройки, а также повышением уровня конкурентоспособности самих работников, их интеллектуального уровня. Следствием этой работы является улучшение социально-психологического климата в организациях, повышение мотивации труда работающих в коллективе, снижение уровня текучести кадров.

## Список литературы


1. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
2. Лукичева, Л.И. Управление персоналом :учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2008. – 262 с.
3. Скопылатов, И.А. Управление персоналом :Учеб.пособие для вузов / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольн. ун-та, 2000. – 399с. :портр. – (Серия 'Университетский учебник'). – На рус. яз.
4. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.

УДК 658.5.009.12:364.4

# КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Т.Б. Надтока,** *к.э.н., доцент,*
**Э.Е. Панфилкина**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В данной статье рассмотрена корпоративная социальная ответственность (КСО) как фактор комплексного подхода повышения конкурентоспособности. Определены основные элементы подхода к управлению и их взаимосвязь. Показаны пути повышения конкурентоспособности. Приведены различные подходы к оценке КСО.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности предприятия, комплексный подход, управление, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность.*

*Summary. In this article, corporate social responsibility (CSR) is considered as a factor in the complex area of increasing competitiveness. The basic elements of management and their interrelation are defined. Ways to increase competitiveness are shown. Various approaches to CSR assessment are presented.*

*Keywords: competitiveness, increase* of enterprise competitiveness, integrated approach, management, sustainable development, corporate social responsibility.

**Постановка проблемы.** В современных условиях происходит все большее ужесточение конкурентной борьбы, поэтому менеджеры предприятий вынуждены постоянно искать новые инструменты управления предприятием и различные рычаги повышения конкурентоспособности.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Проблема оценки конкурентоспособности предприятий исследовались в работах Р.А. Фатхутдинова, М. Ш. Габибова, Ю.Л. Анискина, А.В. Гличева, М.И. Круглова и других. Однако в этих работах недостаточно полно рассмотрен комплексный подход в направление повышения конкурентоспособности предприятия.

**Целью** исследования является обоснование актуальности использования комплексного подхода в повышении конкурентоспособности предприятия и анализ корпоративной социальной ответственности как его фактора.

**Основные результаты исследования.** Как известно, конкурентоспособность предприятия характеризует способность предприятия эффективно продавать свою продукцию наряду с конкурентами.

Факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, достаточно много, поэтому большинство ученых предлагают использовать

комплексный подход как в ее оценке, так и в разработке стратегии ее повышения. Так по мнению Калашниковой Л.М. [1], конкурентоспособность предприятия представляет собой комплексное понятие, обусловленное широтой и глубиной ассортимента, качеством продукции, системой и качеством управления, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, работой с персоналом, уровнем системы товародвижения, обслуживанием, имиджем фирмы. Данное обстоятельство и позволяет особо выделить среди различных научных подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий [2] комплексный подход.

Применяя комплексный подход необходимо учитывать следующие аспекты управления и их взаимосвязи: политические, экономические, технические, психологические, демографические, социальные, организационные, экологические. Проблема не сможет быть полностью решена, если упустить один из обязательных аспектов управления. Однако, это требование не всегда, а иногда и совсем не соблюдается на практике. Без учета различных аспектов предприятие становится неконкурентоспособным, что тормозит весь процесс его развития [3, с. 128].

К наиболее типичным основным путям повышения конкурентоспособности предприятий относятся [4, с.85-87]: а) поиск новых форм выпускаемого товара; б) применение нововведений; в) использование только высококачественного сырья и материалов; г) сбыт товаров в те сегменты рынка, где существуют наиболее высокие требования к качеству и обслуживанию; д) выпуск продукции, отвечающей не только государственным, но и мировым стандартам качества; е) систематическое обучение и переподготовка кадров; ж) повышение мотивации работников и улучшение условий труда для них; з) инвестирование в научные разработки, для повышения качества продукции; и) анализ деятельности конкурентов, для определения своих сильных и слабых сторон; к) проведение маркетинговых исследований рынка, для определения потребностей покупателей; л) проведение эффективной рекламной кампании.

Используя эти пути развития, предприятие сможет повысить конкурентоспособность и укрепить свою финансовую устойчивость.

Развитием комплексного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятия в настоящее время является использование принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) в его деятельности в целом, в том числе в маркетинге. КСО является механизмом реализации Концепции устойчивого развития, а также становится одним из факторов конкурентоспособности предприятия и соответственно ее повышения.

Влияние КСО на повышение конкурентоспособности является очень актуальным вопросом, однако сложным. Проблема заключается в сложности количественного измерения КСО и в ее учете в экономических результатах деятельности предприятия и соответственно в оценке конкурентоспособности предприятия.

Не существует единого определения понятия корпоративной социальной ответственности. В общем можно сказать, что корпоративная социальная ответственность – это совокупность мер по решению социально-экономических и правовых проблем путем вложения средств в программы, способные принести выгоду всем задействованным в этом процессе участникам.

Социализирую цели, мировой бизнес задает новые условия для отечественных предприятий: применяя концепцию КСО в ходе своей деятельности они должны ориентироваться, в первую очередь, на общечеловеческие ценности, и лишь во вторую – на потребности рынка в товарах и услугах высокого качества [5].

В последнее время увеличились требования и сдвинулись приоритеты со стороны потребителей. Даже такие факторы как цена, качество и функциональность уже не могут выделить производителю на фоне конкурентов. Потребители хотят иметь отношения с компанией, которая заботится не только о собственных выгодах, но и об окружающей среде и правах человека.

Все большее число отечественных компаний приходят к понимаю, что их коммерческая деятельность напрямую влияет на общество, а будущее развитие и успехи в бизнесе имеют тесную связь с основными ценностями общества.

Большая часть представителей бизнеса и мировой общественности придерживаются такой точки зрения, при которой реализация принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) имеет положительное влияние на конкурентоспособность, особенно в долгосрочной перспективе. Однако, они не в состоянии предоставить более точные, количественные оценки, характеризующие этот эффект.

Американские эксперты также имеют противоречивое мнение касательно влияния социальной ответственности на конкурентоспособность. Одни авторы отмечают ее положительный эффект для деловой активности (см. стандарты SA 8000, ISO 26000), другие – противоположный. Третьи же считают, что социальной деятельностью нужно заниматься не только ради выгоды своего предприятия и достижения личных целей, а и ради нее самой [6].

Преимущества реализации стратегий КСО заключаются в следующем [7]:

- увеличение прибыли;
- доступ компаний к социально–ответственным инвестициям. распределяя их инвесторы обращают внимание на показатели, которые характеризуют деятельность компании в этической и социальной сферах, в области защиты окружающей среды. Есть несколько индексов, которые позволяют оценить степень социальной ответственности компаний, – это dow jones sustainable index, ftse4good и другие;
- сокращение операционных расходов;
- возрастание темпов роста;
- увеличение ценности брэнда и репутации;
- рост продаж;

– повышение лояльности потребителей;
– повышение производительности и качества продуктов (услуг);
– сокращение текучести кадров;
– возросшее удовлетворении персонала;
– сокращение претензий со стороны регулирующих органов;
– улучшение управления рисками;
– повышение конкурентоспособности товаров и фирмы в целом.

Компании, не применяющие стратегии КСО, теряют конкурентные преимущества, не контролируют воздействие своего производства на общество и окружающую среду.

Хотя компании, использующие принципы КСО соответствуют модели устойчивого развития, многообразие направлений, видов, способов проявления КСО относительно разных заинтересованных сторон обостряет проблему объективной оценки результативности КСО. Оценка результативности КСО как многозадачного явления является многогранной проблемой.

В связи с отсутствием общепризнанных методов оценки КСО, рассмотрим несколько различных подходов решения данной проблемы.

Таблица 1

Концептуальные подходы, базовые признаки и основные показатели методики оценки КСО (по Я.А. Шевчук [8])

| Авторская методика | Комментарий |
|---|---|
| Базовые признаки КСО | 1.Наличие нормативного оформления КСО компании.<br>2.Создание подразделения, отвечающего за КСО в компании.<br>3.Информационная открытость КСО, которая выражается в подготовке и публикации ежегодного отчета, выпуске корпоративного печатного издания или создании сайта в сети Интернет |
| Основные показатели для оценки КСО | Коэффициенты, характеризующие динамику:<br>– роста образовательного уровня;<br>– заработной платы и карьерного роста и др.<br>Качественные показатели, балл.:<br>–соблюдение норм трудового законодательства;<br>–содержание социального пакета;<br>–информационная открытость компании;<br>–уровень корпоративной культуры;<br>–разработка, а также принятие коллективных договоров. |

Методика оценки КСО по К.А. Руденко состоит в определение критериев, по которым осуществляется градация уровней социальной ответственности бизнеса, составленных по иерархическому принципу (табл.2).

Таблица 2

Критерии и уровни корпоративной социальной ответственности компании (по К.А. Руденко [9])

| Авторская методика | Комментарий |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Уровни КСО | 1.Базовая КСО. 2.Внутренняя. 3. Комбинированная КСО. 4.КСО, связанная с традиционной благотворительностью. 5.Стратегическая благотворительность. 6. Социальная полезность. 7.Венчурная филантропия. 8. Социальные инвестиции. |
| Критерии социальной ответственности | 1.Мотивация. 2.Связь с основной деятельностью. 3.Благополучатели. 4. Инициатива. 5.Управляющая структура. 6. Частота реализации. 7.Применяемые механизмы финансирования. 8. Ресурсы. 9.Социальный эффект. 10.Влияние на основную деятельность. |
| Основные отличия российской модели КСО от западных моделей | 1.Различный состав основных стейкхолдеров по степени важности.<br>2.Разная роль некоммерческих организаций в обществе.<br>3.Отличие в движущих силах развития КСО.<br>4.Различие в тенденциях составления социальной отчетности. |
| Формы взаимодействия властных и предпринимательских структур, определяемые на основе критерия уровня взаимного доверия | 1.Ресурс административного решения (низкое доверие бизнеса к власти, также, как и доверие власти к бизнесу).<br>2.Неявный контракт частного обмена обязательствами (низкое доверие бизнеса к власти, высокое доверие власти к бизнесу).<br>3.Социальное партнерство (высокое доверие бизнеса к власти, также, как и доверие власти к бизнесу).<br>4.Ресурс решений бизнес-сообществ (высокое доверие бизнеса к власти, низкое доверие власти к бизнесу). |
| Этапы методики | 1.Проверка поведения компании на соответствие уровню базовой ответственности.<br>2.Проверка поведения компании на соответствие определенному уровню социальной ответственности |

Преимущество методики комплексной оценки устойчивости корпоративного образования по О.Е. Николаевой, учитывающей и влияние КСО, заключается в возможности оценки частных показателей устойчивости, что позволяет проанализировать направления деятельности компании, являющиеся ее слабыми звеньями.

Таблица 3

Методика комплексной оценки устойчивости корпоративного образования (по О.Е. Николаевой [10, с 50 –53])

| Авторская методика | Комментарий |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Устойчивость корпоративного образования | Комплексная категория, которая отражает совокупность устойчивости всех подсистем предприятия |
| Компоненты устойчивости | Производственный. Управленческий. Кадровый. Финансовый. |
| Интегральный коэффициент комплексной оценки | Умножение частных коэффициентов, с учетом удельного вклада каждого компонента в комплексную оценку |
| Функция интегрального показателя комплексной оценки | Принимает значение от 0 до 1 |
| Оценочная система для определения зон устойчивости | Шкала желательности Е. С. Харрингтона |

Анализ этих и других методов оценки КСО предприятий требует с целью учета КСО в оценке конкурентоспособности решения предварительно следующих задач:

- разработку математической модели КСО предприятия, необходимой для измерения соответствующей характеристики предприятия;
- адаптации этой модели к отраслевой принадлежности предприятия;
- разработку механизма учета показателя КСО предприятия в оценке уровня его конкурентоспособности.

Решение данных задач и должно быть направлением последующих исследований.

**Выводы.** Таким образом, при решении задач повышения конкурентоспособности предприятия целесообразно применение комплексного подхода, который предполагает использование в качестве фактора конкурентоспособности КСО предприятия.

Проблемы измерения КСО должны явиться предметами будущих исследований. КСО положительно влияет на экономику предприятия, а также на реализацию Концепции устойчивого развития.

## Список литературы


1. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - № 4.
2. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: подходы, проблемы, задачи / Н.А. Плешкова [и др.] // Управление

экономическими системами. – 2014. - №10.
3. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник – 2 –е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов – Москва: Эксмо, 2005. – 544 с.
4. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. — Москва: Буки-Веди. – 2015.
5. Фомина, Е. Социальная ответственность российского бизнеса // Стратегия России. – 2004. - №11.
6. Перегудов, С.П. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность // Неприкосновенный запас. – 2006. - № 4 - 5. - С. 48-49.
7. Андриевская Л.С. Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения корпоративной устойчивости / Л.С. Андриевская, В.С. Сопин // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXIII студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. — Москва: «МЦНО», 2015. - № 4(23)
8. Шевчук, Я. А. Антикризисные меры в поддержку социальной ответственности //Социальная политика и социальное партнерство. - 2009. - №11.
9. Руденко, К.А. Методика определения степени социальной ответственности предпринимательских структур // Российский экономический интернет-журнал. - 2006.
10. Николаева, О.Е. Методика комплексной оценки системной устойчивости корпоративных образований машиностроительного комплекса // Вестник ИрГТУ. - 2010. - №13.

УДК 338.5.001.24”377”:35.07

# СТОИМОСТЬ ВРЕМЕНИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ

**А.В. Малышко,** *к.э.н., доцент,*
**О.В. Филонов**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Показано, что время является экономическим ресурсом, а его эффективное использование может обеспечить высокие социально-экономические показатели государства. У государства есть возможности сокращать непродуктивные затраты времени, однако нет стимула и механизма принятия решения в пользу экономии времени. В статье предложен*

*такой механизм, а также рассчитана стоимость непродуктивных временных затрат, которых можно избежать в Донецкой Народной Республике.*

*Ключевые слова: экономика времени, свободное время, стоимость времени, экономия времени, неэффективные затраты времени, время в очереди, время пути.*

*Summary. This research shows that time is an economic resource, efficient usage of which can ensure high socio-economic measures of the state. The government of the country has means to reduce unproductive time spending. However, it does not have stimulus or a decision-making mechanism to economize time. Such mechanism is proposed in this work. Also the value of unproductive time spending, which can be avoided in Donetsk People's Republic, is calculated.*

*Keywords: time economics, free time, value of time, economy of time, unproductive time spending, time in a queue, trip time.*

**Постановка проблемы.** В постиндустриальном обществе и экономике информация и знания становятся основными ресурсами, темп жизни ускоряется, происходит переоценка ценностей и самого образа жизни. Но государственные структуры зачастую архаичны и консервативны по своей природе, что входит в противоречие с потребностями и целями общества нового типа. Одним из таких противоречий является отношение к времени. Очереди, неудобные транспортные маршруты, не гармонизированная система оказания государственных услуг отнимают время граждан. И в данной ситуации теряют две стороны. Время имеет стоимость, и это даёт возможность государству меняться, делая жизнь своих граждан более качественной, а значит, улучшая социально-экономические показатели внутри страны.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Значение времени как экономической категории исследовалось многими учёными, в частности в работах Бельских И.Е., Жамсуевой О.С. и Толокиной Е.Л. Попова А.В. и Дульзон А.А. рассматривали время как ресурс. Особое место в «экономике времени» (в терминах Бельских И.Е.) занимает элемент «свободное время». Его роль для экономики и других сфер жизни, а также стоимость были исследованы в работах Сухарева О.С., Балацкого Е.В., Кравченко А.А. и Сменцарева Е.В. Особо же ценный вклад в развитие понимания ресурсной природы времени внёс Беккер Г.С.

**Целью** исследования является выявление контуров механизма принятия решения по улучшению качества жизни человека путём сокращения утраченного по вине государственных служб и органов нерабочего времени.

**Основные результаты исследования.** Главный интерес любого государства – это власть и её удержание. Государственные управленцы добиваются этого путём расширения ресурсной базы и установления влияния над обществом через насилие или удовлетворение потребностей населения. Второй вариант является более гуманным и эффективным в долгосрочной перспективе.

В данной работе речь пойдёт об одном из самых ценных ресурсов, в эффективном использовании которого заинтересованы как отдельные граждане, так и государство, – о времени. Многие современные учёные рассматривают время как ресурс [1, С.1; 2, С.17; 3, С.8, 10; 4], который не поддаётся хранению, является конечным и однонаправленным [5, С.17; 4; 6, С.4]. Сухарев О.С. называет его «фундаментальным ресурсом», который ограничивает большинство процессов в природе и экономике [2, С.17]. Бельских И.Е. рассматривает время как фактор экономических и социальных процессов [6, С.1], Балацкий Е.В. – как «специфический эфир», в котором всё существует и развивается [5, С.13].

Патрушев В.Д. в бюджете времени выделяет следующие элементы структуры времени в соответствии с видами деятельности (табл. 1):

Таблица 1

Содержание времени по видам деятельности[1]

| **Вид деятельности** | **Содержание** |
|---|---|
| Работа | Основная и дополнительная оплачиваемая работа и связанные с ней затраты (приём-сдача смены, время в пути до работы и обратно и т.п.) |
| Труд в домашнем и личном подсобном хозяйстве. Удовлетворение других бытовых потребностей | Труд в домашнем хозяйстве; уход и занятия с детьми, покупки и пользование услугами бытовых и других учреждений |
| Удовлетворение физиологических потребностей | Гигиенический уход за собой и другими, приём пищи, сон |
| Свободное время | Удовлетворение физических, культурных и социальных потребностей |

Струмилин С.Г. в структуре времени выделял 3 элемента: труд, отдых, сон. Пруденский Г.А. – рабочее, внерабочее и свободное [7, С.107-108].

Большинство же учёных сходятся во мнении, что наиболее ценным элементом в бюджете времени является свободное время, которое может рассматриваться как инструмент нормирования и стимул к труду [8, С.2], «подлинное богатство» и цель общественного производства (К. Маркс) [9, С.4], «часть внерабочего времени, предназначенная для физического, интеллектуального развития и отдыха» (Г.А. Пруденский) [7]. Само потребление требует, помимо денег, большого количества времени [8, С.7; 10]. В современном информационном обществе экономик постиндустриального типа увеличение дефицита свободного времени – закономерный процесс [11, С.3-4], также повышающий ценность свободного времени [9, С.3].

[1] Составлено автором по: [7].

Обратной категорией свободному времени можно назвать непродуктивные затраты времени – это потери нерабочего времени в пути, в очередях и время, необходимое для оформления документов, осуществления коммунальных платежей (если данный процесс возможно ускорить) и т. п. Если график работы (например, госслужащих) не даёт возможности человеку осуществлять приведённые выше операции в нерабочее время, то он отлучается с работы, тем самым снижая производительность или эффективность работы своей организации.

Общество заинтересовано в свободном времени, однако не во всех странах (и у нас тоже) общество имеет действенные рычаги управления государством или даже его органами. Тем ни менее, сокращение неэффективных затрат времени граждан входит в сферу интересов государства. Для этого у госчиновников есть 2 основных способа: административный (оптимизация работы путём принятия управленческих решений, улучшения организации и программирования процессов) и финансовый (закупка нового оборудования, модернизация рабочего места, ремонт и т. п.). Первый способ заключается в наделении компетентных специалистов необходимыми исчерпывающими полномочиями, присвоения им статуса «санитаров системы» [1, С.2]. Второй – в выделении бюджетных средств. Но как определить сумму, направление финансирования и выяснить, рационально ли тратить деньги?

Необходимо сравнить альтернативы: потери времени и сумму инвестиций. Однако для этого издержки времени и денег должны быть соизмеримы, то есть стоимость времени должна быть выражена в денежной форме. На наш взгляд, стоимость времени (1) состоит из двух слагаемых: индивидуальной и общественной оценки.

$$P_h = P_h^p + P_h^s, \tag{1}$$

где $P_h$– стоимость часа времени агента, ден. ед.;
$P_h^p$– индивидуальная оценка стоимости времени агента, ден. ед.;
$P_h^s$ – общественная оценка стоимости времени агента, ден. ед.

Первая величина представляет собой альтернативную стоимость нерабочего времени, то есть потенциально агент может принять решение пожертвовать часом свободного времени, домашней работы или даже сна, чтобы получить дополнительный доход. Фактически $P_h^p$ (2) – это почасовая ставка оплаты труда, однако во время труда, помимо самой работы, включаются затраты, связанные с этой работой.

$$P_h^p = \frac{R}{P_r} = \frac{(S+I)\times 12}{T_s+D_w\times(T_t+T_p)}, \tag{2}$$

где $R$ – годовой доход агента, ден. ед.;
$P_r$ – время работы и связанной с ней деятельности в год, час;
$S$ – месячная заработная плата, ден. ед.;

$I$ – нетрудовые доходы, ден. ед.;
$T_s$ – время основной оплачиваемой работы, час;
$D_w$ – рабочих дней в году, день;
$T_t$ – время в пути на работу и обратно, час;
$T_p$ – время сборов на работу, сдача смены и др. затраты времени.

Из формулы (2) следует, что время агента, у которого нет дохода, ничего не стоит. Но выполнять определённые функции, в том числе полезные для общества, можно и не имея дохода. Кроме того, логично предположить, что общество оценивает агента (члена общества) не только по его полезности, но и исходя из своих эмоций. В целом, общественная оценка стоимости времени – более субъективный показатель по сравнению с индивидуальной оценкой.

Мы предлагаем рассчитывать второй компонент формулы (1), исходя из стоимости жизни (3).

$$P_h^s = LV \,/\, L, \qquad (3)$$

где $LV$ – стоимость жизни, ден. ед.;
$L$ – средняя продолжительность жизни, час.

Оценка стоимости жизни на практике выражается в выплате страховки в связи с гибелью, государственными компенсационными выплатами и т. п. (табл. 2).

Таблица 2

Диапазон оценок стоимости жизни[2]

| **Метод оценки** | **Стоимость жизни в тыс. долл. США** |
|---|---|
| Рынок работорговли (Free the Slaves) | от 0,09 |
| Работа киллера в Москве, 2007 | 1 |
| Оценка стоимости жизни в Украине, 2016 | **5,38** |
| Средние компенсационные выплаты в России | 33,33 |
| Опросный метод в России, 2015 (Росгосстрах) | 75 |
| Рекомендуемая ССЖ для Украины, 2016 | 150 |
| Рекомендуемая ССЖ для России, 2007 (Быков) | 1300 |
| Выплата в США после теракта 11/09/01 | 1500 |
| Опросный метод в ЕС, 2011 | 5700 |
| ССЖ за рубежом, 2007 (Быков) | 5700 |
| Оценка гос. структур США, 2011 | 7667 |
| Выплата от Merck & Co по решению суда, 2003 | 13500 |
| Выплата от Philip Morris по решению суда, 2002 | 100000 |

Теперь, используя изложенную выше методику, рассчитаем стоимость времени в Донецкой народной республике (ДНР).

[2] Составлено автором по: [12; 13; 14].

С 10 по 23 марта 2017 г. нами было проведено Интернет-анкетирование. Всего в опросе принял участие 161 респондент из 17 стран. 90 опрошенных проживает в ДНР (в основном в Донецке, Горловке и Макеевке). В ходе анкетирования были получены следующие важные для исследования данные (табл. 3):

Таблица 3

Результаты опроса

| **Ответы** | **В % к опрошенным в ДНР** |
|---|---|
| Пол | |
| муж | 30 |
| жен | 70 |
| Средний возраст – **20 полных лет** | |
| Основная форма деятельности | |
| Учёба | 84,4 |
| Работа | 12,2 |
| Временно не работаю (не учусь) | 3,3 |
| Как вы чаще всего перемещаетесь по городу? | |
| Общественный транспорт | 83,3 |
| Личный транспорт | 2,2 |
| Пешком | 14,4 |
| Количество пересадок | |
| Без пересадок | 74,4 |
| Одна пересадка | 18,9 |
| Две пересадки | 6,7 |
| Наиболее продолжительная часть пути | |
| время ожидания транспорта | 23,3 |
| время пешего пути до остановки и/или от неё до пункта назначение | 12,2 |
| время поездки | 64,4 |
| Среднее время пути до работы (учёбы) утром – **43 минуты** | |
| Как часто Вы обращаетесь в органы государственной или муниципальной власти для оформления каких-либо документов? | |
| никогда | 52,2 |
| каждый месяц | 37,8 |
| 1-3 раза в год | 4,4 |
| более 4 раз в год | 5,6 |
| Среднее время оформления одного документа – **91 минута** | |

В марте 2017 года был опубликован доклад «Экономика Донецкой народной республики: состояние, проблемы, пути решения», подготовленный сотрудниками донецкого «Института экономических исследований». В докладе были отмечены следующие важные для исследования данные:

- Численность экономически активного населения ДНР – 1,32 млн. человек.
- Численность зарегистрированных пенсионеров – 0,5 млн. человек.
- Средняя зарплата штатного работника – 6,8 тыс. рос. рублей [15].

Также воспользуемся производственным календарём Российской Федерации за 2017 год: рабочее время за 2017 год при 40-часовой неделе – 1 973 часов; рабочие дни – 247 [16].

Средняя продолжительность жизни при рождении в Донецкой области в 2013 году оценивалась в 70,26 лет [17].

Итак, средняя индивидуальная оценка стоимости времени агента в ДНР ($P_h^p{}_{\text{ДНР}}$) по формуле (2) составляет[3][4]:

$$P_h^p{}_{\text{ДНР}} = \frac{6800 * 12}{1973 + 247 \times (1{,}43 + 0{,}5)} = 33{,}8 \text{ рос. руб./час}$$

Общественная оценка стоимости времени агента ($P_h^s{}_{\text{ДНР}}$) в ДНР по формуле (3) составляет:

$$P_h^s{}_{\text{ДНР}} = \frac{5380USD \times 57\frac{RUB}{USD}}{70{,}26 \times 365 \times 24} = \frac{306660}{615477{,}6} = 0{,}5 \text{ рос. руб./час}$$

Тогда стоимость часа времени агента ($P_h$) по формуле (1) равна

$$P_h = 33{,}8 + 0{,}5 = 34{,}3 \text{ рос. руб./час}$$

В статье 1 пункте Д Указа Президента Российской Федерации «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» от 7 мая 2012 года № 601 установлена продолжительность времени ожидания гражданина в очереди для получения государственных услуг – 15 минут. Допустим, что время оказания услуг в среднем составляет 15 минут. Тогда полное время агента внутри системы составляет 30 минут. Фактическое же время оформления одного документа в ДНР – 91 минута.

Приведение продолжительности осуществления государственных услуг к 30 минутам позволит сэкономить 61 минуту агента. Используя частоту обращения граждан в государственные органы предоставления услуг (Анкета), численность экономически активного населения и зарегистрированных пенсионеров и стоимость часа агента, можно рассчитать стоимостную оценку сэкономленного времени в ДНР – **425,3 млн. рос. руб., или 12,39 млн. часов.**

[3] Нетрудовые доходы игнорируются.

[4] Примечание 1. $1{,}43 = T_t = (43мин \times 2)/60$.

Примечание 2. 0,5 = $T_p$ (на основании фотографии дня респондентов).

Оно рассчитано так: 1,23 млн. × вектор % ответа на вопрос «Как часто Вы обращаетесь в органы» × на вектор частоты посещений + $0{,}9^{5}$×0,5 млн. ×12 посещений (пенсия).

23,3% опрошенных оценивают время ожидания транспорта как самую продолжительную часть пути, то есть потенциально это время возможно сократить. Эмпирические наблюдения показали, что продолжительность ожидания может составлять 1,5-10 мин. Сокращение среднего времени пути до работы или учёбы для экономически активного населения на 5 минут (и на 5 минут обратно, соответственно) увеличивает стоимость часа в ДНР до 34,8 рос. руб. (на 50 копеек) и даёт возможность сэкономить **1,9 млрд. рос. руб. (55 млн. часов).**

Аналогичные расчёты можно получить для банкоматов, очередей в медицинских и других государственных учреждениях.

Стоит отметить/напомнить, что полученные значения не являются чистой выгодой государства и общества от экономии времени. Они выражают сумму альтернативных издержек и могут быть использованы для обоснования выделения и распределения средств на инфраструктурные проекты.

**Выводы.** Методика оценки потерянного времени может быть использована как на макро-, так и на микроуровне: для конкретной очереди в банкомат или больницу, отдела оказания государственных услуг, маршрута общественного транспорта и т. п. Более того, именно на микроуровне измерения неэффективно использованного времени помогут вскрыть более глубокие проблемы. На наш взгляд, в большинстве случаев, очереди и другие времяёмкие и неэффективные явления возникают из-за плохой организации, а не недостатка технических средств, например.

Методика и расчётные значения часа времени не являются окончательными и подлежат совершенствованию и проверке на практике. Приоритетными направлениями дальнейшей работы считаем следующие:

- Совершенствование методологии оценки стоимости времени.
- Расчёт стоимости времени для конкретных случаев (организаций, маршрутов общественного транспорта и т. п.).
- Создание проекта создания и функционирования комиссии по сокращению временных издержек.
- Сравнение показателей стоимости времени в разных странах.
- Описание положительных последствий инвестиций в инфраструктуру, которая требует количественного обоснования финансовых вливаний, исходя из применения методики.

[5] 0,9 – поправочный коэффициент. Введён исходя из предположения, что не все пенсионеры самостоятельно посещают органы государственных услуг.

## Список литературы


1. Дульзон, А.А. Время как основной ресурс работников умственного труда/ А. А. Дульзон // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 2. – С. 46-50.
2. Сухарев, О.С. Новый институционализм: «Ловушки», трансакционные издержки, «Теорема Коуза» и время / О.С. Сухарев // Пространство экономики. – 2012. – №3. – С. 39-57.
3. Балацкий, Е.В. Свободное время как фактор экономического равновесия/ Е.В. Балацкий // Вестник РАН. – 1999. – Т.69. – №11. – С. 1018-1025.
4. Попова, А.В. Время – неметафорический ресурс / А.В. Попова // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 5–6 декабря 2013 г., Томск / под ред. В.А. Гаги, Е.В. Нехода, И.Х. Багировой. – Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2014. – 592 с.
5. Балацкий, Е.В. Понятие времени в экономической науке / Е.В. Балацкий// Вестник РАН. – 2005. – Т.75. – №3. – С. 224-232.
6. Бельских, И.Е. Время как экономическая категория (к вопросу формирования экономики времени) / И.Е. Бельских // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №23. – С. 19-24.
7. Жамсуева, О.С. Свободное время: теоретический аспект / О.С. Жамсуева // Вестник БГУ. – 2013. – №14. – С. 107-110.
8. Толокина, Е.Л., Демина, В.В. Роль и место свободного времени в современной экономике / Е.Л. Толокина, В.В. Демина // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2010. – Т.10. – Вып.4. – С. 49-55.
9. Толокина Е.Л. Свободное время как категория теоретической экономики / Е.Л. Толокина // Теоретическая экономика. – №5. – 2012. – С. 94-100.
10. Беккер, Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: Пер. с англ. / Сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – С. 155-199.
11. Кравченко, А.А. Дефицит свободного времени в новой экономике / А.А. Кравченко // Актуальные вопросы экономических наук. – №6-1. – 2009. С.40-43.
12. Берлин, М., Гладун, А., Лысенко, Ю., Щетинина Е. Бесценные люди: зачем знать стоимость человеческой жизни [Электронный ресурс] / М. Берлин, А. Гладун, Ю. Лысенко, Е. Щеинина // Forbes Украина, 7 декабря 2016. – Режим доступа: http://forbes.net.ua/opinions/1425083-bescennye-lyudi-zachem-znat-stoimost-chelovecheskoj-zhizni (дата обращения 29.03.2017).
13. Руденко П. Цена человека [Электронный ресурс] / П. Руденко // Коммерсант.ru | Деньги, 6 июня 2011. – Режим доступа: http://kommersant.ru/doc/1654518 (дата обращения 29.03.2017).

14. Стоимость человеческой жизни в России в 2015 году составила 4,5 млн. рублей [Электронный ресурс] // Росгосстрах: Центр стратегических исследований. – Режим доступа: http://www.rgs.ru/pr/csr/lifecost/index.wbp (дата обращения 29.03.2017).
15. Туманов А. Донецкие эксперты назвали проблемные места в экономике ДНР / А. Туманов // ИА «SM News», 20 марта 2017. – Режим доступа: https://sm-news.ru/news/analitika/donetskie-eksperty-nazvali-problemnye-mesta-v-ekonomike-dnr/ (дата обращения 29.03.2017).
16. Производственный календарь на 2017 год [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye (дата обращения 29.03.2017).
17. Официальный сайт Главного управления статистики в Донецкой области [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.donetskstat.gov.ua (дата обращения 29.03.2017).
18. Указа Президента Российской Федерации «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» от 7 мая 2012 года № 601 [Электронный ресурс] // Российская газета - Столичный выпуск №5775. – Режим доступа: https://rg.ru/2012/05/09/gosupravlenie-dok.html (дата обращения 29.03.2017).

УДК 330.322:331.108.2

# ИНВЕСТИЦИИ В УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Т. Н. Осипишина**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены некоторые аспекты исследования инвестиций в усовершенствование кадрового потенциала предприятия как основы его стабильного развития в условиях модернизации производства. Проанализирован опыт формирования кадрового потенциала компании «АВК». Выделены основные факторы успешной реализации системы развития кадрового потенциала в обеспечении инвестиционного проекта предприятия.*

*Ключевые слова: инвестиции, кадровый потенциал, персонал, инвестиции, проект.*

*Summary. In the article some aspects of research of investments into improvement of personnel potential of the enterprise as a basis of its stable development in conditions of production modernization are considered. The experience of forming the personnel potential of "AVK». The main factors of the*

*successful implementation of the system of human resource development in the provision of the enterprise's investment project are singled out.*

*Keywords: investments, personnel potential, personnel, investments, project.*

**Постановка проблемы.** Главным условием эффективного функционирования организаций в современных условиях является их умение своевременно адаптироваться в динамической окружающей среде. Поэтому одной из первоочередных задач организации становится формирование и оценка ее потенциальных возможностей. Исключительно важную роль в эффективном функционировании имеет кадровая составляющая потенциала, которая в значительной степени влияет не только на конечные показатели деятельности организации и достижения ними желаемых результатов, но и на возможность обеспечения устойчивого развития в долгосрочном периоде.

Развитие высококонкурентных отношений требует от коммерческого предприятия обеспечения эффективности хозяйственной деятельности, конкурентоспособности выпускаемой продукции и предоставляемых услуг на основе использования эффективных форм ведения хозяйственной деятельности и управления финансовыми ресурсами. Ключевая роль в реализации этого вопроса принадлежит разработке стратегии развития и модернизации производства и соответствующего кадрового обеспечения данной стратегии. Из всех составляющих потенциала организации только кадровая составляющая способна к активному и самостоятельному реагированию на динамичные изменения внешней среды.

Функционируя в условиях рыночной экономики в качестве субъекта предпринимательской деятельности, любое предприятие должно обеспечивать такое эффективное использование своих ресурсов, благодаря которому можно было бы стабильно сохранять возможности бесперебойно осуществлять свою деятельность и исполнять обязательства перед государством, деловыми партнерами, собственниками предприятия, нанятыми работниками. Экономические преобразования в нашей стране не будут успешными, если коренным образом не будет изменена система управления, а именно, управление персоналом. Низкие показатели оплаты труда вместе с ограниченными возможностями реализации собственного трудового потенциала являются одной из основных причин отрицательного миграционного сальдо, приводит не только к необоснованным потерям современного общественного продукта, но и может негативно сказаться на динамике экономического роста страны в будущем. Поэтому формирование адекватных современным условиям систем развития кадрового потенциала является не только приоритетным направлением разработки практических стратегий, но и одной из самых актуальных научных проблем.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.** Весомый вклад в разработку проблем развития кадрового потенциала организаций сделали западные ученые - А. Маслоу, В. Врум, Э. Лоуэр, А. Маршалл, А. Пигу, П. Самуэльсон и др.. Различные аспекты проблемы повышения квалификации работников исследовали такие ученые как Д. П.Богиня, В.М. Данюк, П.С.

Ещенко, Г.Т. Куликов, Е.М. Либанова, Н.Д. Лукьянченко, В.В. Оникиенко, В. Петюх, А.А. Чухно и др.

**Целью** исследования является определение перспективных направлений совершенствования кадрового потенциала для обеспечения стратегии устойчивого развития предприятия.

**Основные результаты исследования.** Человеческий капитал является привлекательной сферой инвестирования. Например, в США в течение послевоенного времени средняя норма прибыли реального капитала составляла около 4 %, а норма отдачи высшей школы - 8-12 %. О значении человеческого капитала в жизни общества свидетельствуют такие данные: на человеческие ресурсы как источник, обеспечивающий благосостояние каждого члена общества, приходится от 70 до 80 %. До 40% ВВП наиболее развитые страны получают в результате развития эффективной системы образования [3, с. 76]

В общем смысле все виды вложений в человека, которые могут быть оценены в денежной или иной форме и имеют целесообразный характер, то есть способствуют росту производительности и повышению персонифицированных доходов человека, могут быть идентифицированы как инвестиции в развитие кадрового потенциала [2, с. 43].

Успех создания системы управления кадровым потенциалом организации зависит от ряда факторов. К ним относят:

1. Социально-психологические факторы.
2. Мотивационные факторы.
3. Квалификационные факторы.
4. Организационно-технические факторы.
5. Экономические факторы.
6. Коммуникационные факторы.
7. Системные факторы.

Таким образом, система управления кадровым потенциалом может стать надежной основой для проведения позитивных изменений на предприятиях.

С учетом современной ситуации, сложившейся на рынке труда и стратегией развития компании, основные направления повышения кадрового потенциала компании “АВК” заключаются в инвестировании в адаптацию, обучение и повышение квалификации работников с целью повышения их профессионального уровня, поскольку стратегия развития компании предполагает реализацию ряда инвестиционных проектов, в частности строительства склада готовой продукции, что выдвигает на первый план вопросы не только финансового, но и кадрового обеспечения в реализации новых проектов.

Процесс совершенствования кадрового потенциала компании “АВК” начинается с определения “перспективных” и “менее ценных” работников. Хотя, необходимо отметить, что очевидность того, то целесообразно вкладывать средства только в первую категорию, вызывает сомнения у ряда специалистов. Если относить к “менее ценным” тех сотрудников, чья производительность не соответствует ожиданиям руководителя, то подход к ним все же должен быть дифференцированным. В случае неспособности

сотрудника к определенному виду деятельности может быть неэффективным тратить деньги на его дополнительную подготовку. Инвестирование не поможет и тогда, когда низкая эффективность работника вызвана полным отсутствием мотивации к эффективной работе и получению новых знаний. С другой стороны, инвестиции в обучение работника оправдаются, если малая отдача от его работы обусловлена недостатком необходимых знаний или навыков. Т.е тип и объем инвестиций в трудовые ресурсы в идеале должен соответствовать стоящим перед компанией задачам и ее возможностям [1, с. 21].

Соответственно, в настоящее время все большее значение приобретает развивающая направленность в кадровой работе компании “АВК”, смена приоритетов в кадровой политике на формирование потребности у сотрудников в профессиональном росте.

Формирование, развитие, а также использование потенциала сотрудника и коллектива компании “АВК” в целом все в большей степени строится на плановой основе. В этой связи в компании растет роль обучения как одного из элементов системы развития персонала компании с целью обеспечения эффективной реализации новых инвестиционных проектов - в рамках современного подхода к развитию сотрудников обучение остается одним из его основных направлений.

И обучение, и обмен знаниями очень важны для компании “АВК” в процессе реализации инвестиционных проектов, так как представляют промежуточный этап между использованием уже имеющихся идей и генерацией новых. В таком случае обучение персонала не завершается решением какой-либо одной конкретной задачи инвестиционного проекта, а рассматривается как долгосрочный процесс, когда всякий раз в иной профессиональной деятельности уже полученные знания не игнорируются, а накапливаются, систематизируются и становятся ресурсом, который позволяет реализовать новые рыночные возможности.

Обучение сотрудников компании “АВК” направлено на использование потенциала работников без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, данный подход формирует условия для мобильности и саморегуляции персонала, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям деятельности компании.

Планирование роста квалификации персонала имеет важное значение в процессе осуществления мероприятий, касающихся развития кадрового потенциала компании “АВК”. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых сотрудников; с другой – дает отдельному работнику возможность для самореализации.

Все чаще перед компании “АВК” встает задача, связанная с необходимостью быстрого повышения квалификации работающего над определенными инвестиционными проектами персонала. И, как показали результаты анализа работы кадровой службы одним из самых популярных на сегодняшний день методом для ее решения является тренинг, который

выступает краткосрочной формой повышения квалификации персонала, направленной на развитие профессиональных навыков, корректировки и изменения поведения людей в ходе реализации новых проектов развития.

Тренинг в отличие от лекций и семинаров, направленных на изменение знаний, своей целью ставит обучение сотрудников. Кроме того, бизнес-тренинг отличается от семинара по потребителям. Если потребителем семинара выступает физическое лицо, то потребителем бизнес-тренинга, как правило, является фирма, то есть предметом управления на тренинге является не человек, а бизнес-процесс, осуществляемый работником в организации.

Вместе с тем, в компании "АВК" отмечается некоторое отставание методологической базы, обучающих программ и недостаточной их адаптации к условиям реализации проводимых инвестиционных проектов. В практике проведения тренингов накоплен достаточный опыт позитивного их влияния на деятельность компании, что проявляется в увеличении эффективности деятельности сотрудников и общим ростом основных экономических показателей. Однако, как показал анализ, такая ситуация возможно лишь при правильной диагностики сложившейся ситуации внутри компании, которая нуждается в корректировке, тщательной формулировки программы обучения персонала и контроля его эффективности.

В целом, согласно анализу результатов опроса руководителей отделов компании "АВК", большинство из них полагает, что обучение персонала посредством тренинга позитивно влияет на процессы реализации инвестиционных проектов развития компании.

**Выводы.** В целом, можно отметить, что успешная деятельность предприятий в жестких условиях конкуренции и ускоренного технического прогресса требует не только системного обновления их материально-технической базы и ее модернизации, но и надлежащего обеспечения профессиональным персоналом, способным осваивать новейшие технологии во всех сферах производственной и управленческой деятельности. Следовательно, речь идет о развитии кадрового потенциала предприятия в направлении обеспечения генеральной стратегии устойчивого развития компании.

## Список литературы


1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер.с англ. Под ред. С.К. Мордвина. –СПб.: Питер, 2011. -848 с.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. - М.: Экономика, 2013. - 422 с.
3. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов: [пер. с англ.] / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – М.: Эксмо, 2011. – 432 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. - М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. - 312 с.

УДК 658.334

# ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО - ОРИЕНТИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПОДКОМПЛЕКСА

**М.Н. Шевченко,** *к.э.н., доцент,*
**Ю.А. Лыхобаба**
*Луганский национальный аграрный университет, г. Луганск (Луганская Народная Республика)*

*Аннотация. В работе выделена система компонентов управления социально-ориентированным предприятием мясоперерабатывающего подкомплекса. Разработана система международных стандартов менеджмента. Систематизированы основные составляющие системы социально-ориентированного управления.*

*Ключевые слова: социально-ориентированного управления, предприятием мясоперерабатывающего подкомплекса, международные стандарты менеджмента.*

*Summary.The article deal with system of components for managing a socially-oriented enterprise of a meat-processing subcomplex; system of international management standard; the main components of the system of socially-oriented management.*

*Keywords: socially-oriented management, enterprise of meat-processing subcomplex, international management standards.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время проходит перестройка национального хозяйствам региона, которая непосредственно оказывает влияние на работу основного субъекта рыночной экономики — предприятия. В связи с этим предприятие несет основную социальную ответственность перед обществом и каждым работником трудового коллектива.

В условиях рыночной экономики предприятия перерабатывающего подкомплекса всех форм собственности, выстраивают стратегию таким образом, что приоритетным направлением не является стремление к получению максимальной прибыли в краткосрочном периоде, а удовлетворяют потребности потребителей посредством товаров или услуг более высокого качества или содержащими какие-то новые свойства.

Актуальность темы видится не только в необходимости разработки нового подхода социального управления, изучающего и дающего возможность совершенствовать существующие практики корпоративного управления. Общая тенденция развития управления требует повышения жизнеспособности и эффективности вновь создаваемых организаций на основе интеграции их ресурсов. Ориентация на социальную составляющую позволяет выявить

внутренние резервы управления, определить особенности оперативного управления трудовыми коллективами.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций**. Среди работ отечественных авторов, исследующих вопросы управления инновационным развитием, особое место занимают труды А. Анчишкина, Д. Львова, В. Макарова, Б. Мильнера, А. Варшавского, С. Глазьева и др.

Классификации инноваций в аспекте технологического развития были предложены Н. Лапиным, Ю. Лебедевым, А. Пригожиным, Б. Сазоновым, В. Толстым, Л. Шайбаковой и др.

Большое прикладное значение для осуществления инновационной деятельности в изменившемся социально-экономическом пространстве имеет институциональный подход. Институционализации регулирования процессов управления посвящены работы Г. Клейнера, А. Нестеренко, А. Олейника, В. Полтеровича, Е. Попова и др.

Важное методологическое значение для логических построений и последующих практических действий по исследованию и управлению экономических систем имеет социально-экономический подход, представленный исследованиями А. Аганбегяна, А. Пригожина, Н. Павлова и др. Исследованиями социально-экономической направленности развития предприятий занимаются Е. Авраамова, И. Гурков, М. Игнатьева и др.

Гуманистическое управление, в основе которого лежат социально-ориентированные формы организации трудовой деятельности (К.Н. Герендорф, Э. Мэйо, А. Морено, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, и др.)

**Основные результаты исследования**. Наиболее простое определение организации было предложено Ч.Барнардом. По его мнению, организация - это система сознательно координируемых целей деятельности двух или более индивидов [7]. В этом определении зафиксировано, что организация представляет собой социальную общность.

Предприятия перерабатывающего подкомплекса функционируют в динамично изменяющейся внешней среде, так на его деятельность оказывают влияние три основные группы факторов: технико-технологических, социально-экономических и региональных.

Гибкость в управлении, способность и умение быстро перестраиваться, не упустить новые возможности, открываемые нововведениями и рынком, в настоящее время становятся важнее прямой экономии управленческих расходов. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической, инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали основополагающими идеями новой философии управления. Стержнем новой философии управления стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих. Специалисты полагают, что каждая фирма, вне зависимости от ее размера, должна иметь определенные цели, которые оправдывают ее существование в обществе.[ 6]

Основными структурными элементами управления каждой постоянно действующей системой являются субъект и объект управления.

Субъект управления — это структурно обозначенные объединения людей (подразделения, службы) и руководители на персональном уровне, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность — руководитель, менеджер, общественные организации;

Объект управления — это отдельные люди или группы, а также социальные процессы и отношения, на которые направлены воздействия субъекта управления. Объект управления можно рассматривать в двух аспектах: элементарно-структурном (как совокупность людей) и функциональном (как определенное поведение индивидов и групп людей)[5].

В систему управления социальным развитием организации следует отнести совокупность способов воздействия на факторы социальной среды, позволяющую достигать поставленных социальных целей. Среди них особо следует выделить средства воспитательного характера, преследующие цель повышения уровня мотивации управленческого и других категорий персонала как субъектов управления социальным развитием, и направленные на развитие экономической состоятельности, воспитание чувства социальной ответственности за уровень благосостояния, так как социальная ориентированность субъектов управления социальным развитием организации составляет его ценностно-мотивационную основу (рис.1).

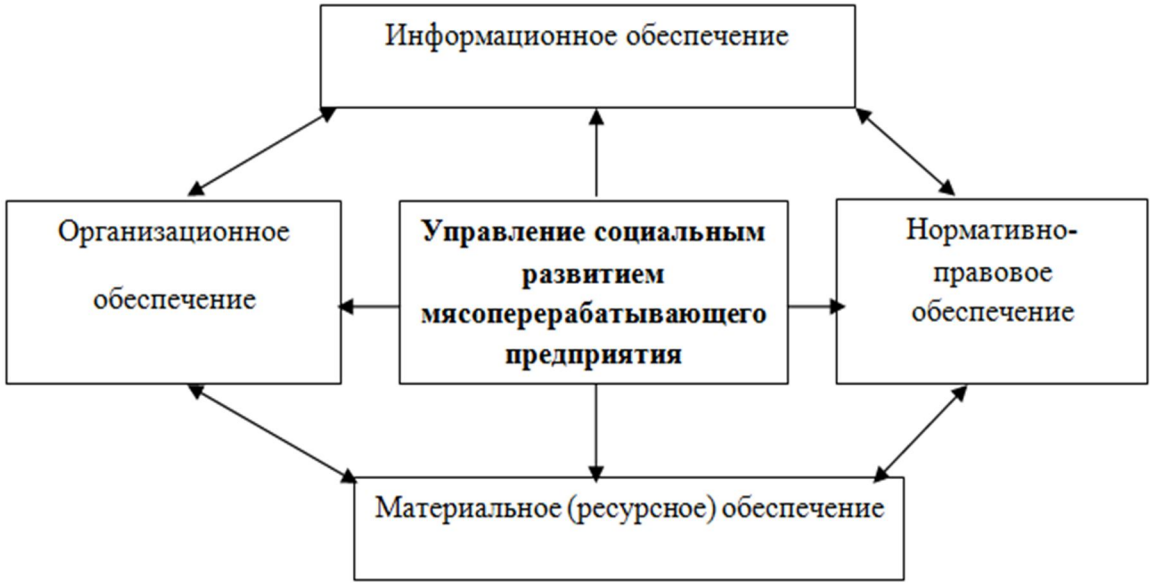



Рисунок 1 – Система компонентов управления социально-ориентированным предприятием перерабатывающего подкомплекса

Характерными чертами настоящего выступают кризис производства товаров и кризис потребления покупателей, политическая нестабильность и глобализация экономики. Поэтому, с одной стороны, меры маркетинговой политики должны быть направлены на производство мясных продуктов в соответствии со спросом населения и базироваться, прежде всего, на так называемых концепциях улучшения производства и качества товаров; с другой стороны - быть своеобразно социально-ориентированной мерами, налаживая

выпуск продукции, потребляемой большей частью населения и безопасной для потребления человеком и окружающей средой [1].

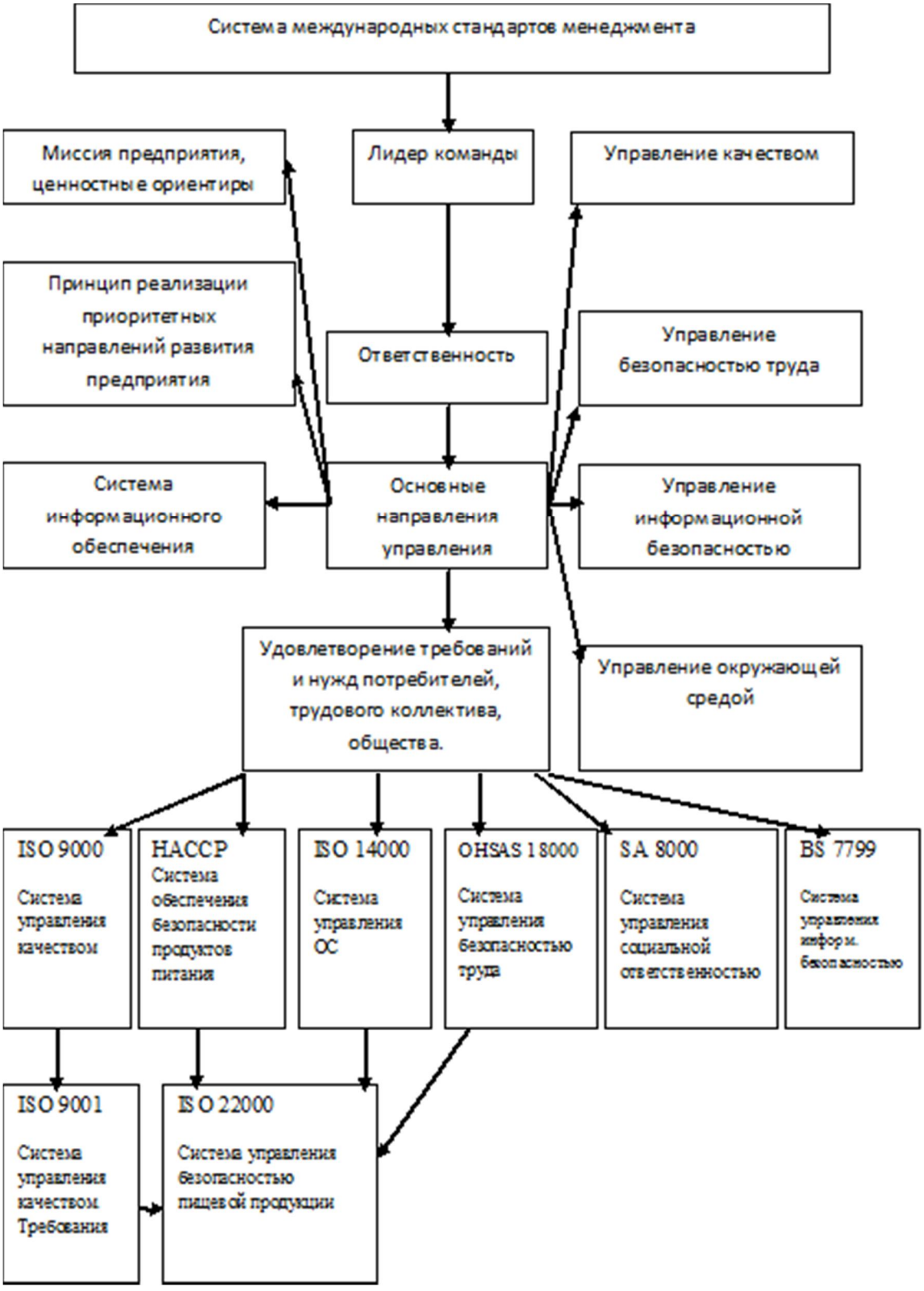



Рисунок 2 – Разработанная система международных стандартов менеджмента для мясоперерабатывающих предприятий региона

Большинство ученых следуют традиционному составу маркетинговой политики, основанной на товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политике. По нашему мнению, основой современной маркетинговой политики должна стать ее социальная ориентированность с элементами инновационных решений.

В развитых странах для управления рисками в пищевой промышленности используется система тотального управления качеством (TQM), которая направлена на повышение качества и сокращение расходов [4], и система управления качеством и безопасностью пищевых продуктов (HACCP) [8]. Причем на основе принципов HACCP разработан специальный стандарт - ГСТУ 4161-2003 «Система управления безопасностью пищевых продуктов», который охватывает продукцию мясной, молочной, рыбной, кондитерской, хлебобулочной промышленности и воды [1].

Для пищевой промышленности разработано несколько типов систем обеспечения качества (QA-системы) и нормативов, которые можно использовать в виде рекомендаций для разработки системы качества предприятия, позволяет обеспечить удовлетворение установленных требований к качеству

Необходимость интеграции качества и безопасности мясопродуктов обусловлена тем, что основным требованием, предъявляемым к уровню качества мясной продукции, является ее безопасность. Применение системы ISO 22000 может быть использовано для обеспечения прозрачности и информативности контроля безопасности мясопродуктов. Так, в сущностную характеристику маркетинговой политики должны включаться следующие элементы: маркетинговые исследования и маркетинговое планирование как неотъемлемые атрибуты изучения потребительского спроса и анализа достаточности ресурсов для достижения поставленных целей; товарная и ценовая политики как процессы аккумуляции и преобразования информации об уровне развития рынка продукции и управления ценами на свою продукцию; коммуникационная и сбытовая политики как процессы продвижения и реализации продукции. Основой обеспечения маркетинговой политики должен стать ее неразрывную связь с социально-ответственной политикой, а «изюминкой» в повышении эффективности маркетинговой политики - инновационная активность.

В пищевой отрасли при внедрении на мясоперерабатывающие предприятия системы прослеживаемости способствовать совершенствованию системы управления производством, повышению дисциплинированности и ответственности персонала в области обеспечения безопасности продукции, экономному использованию ресурсов, улучшению экономических показателей деятельности предприятия.

В связи с тем, что применение социальной ответственности в управлении предприятием позволяет не только повысить продажи, увеличить прибыль, производительность и качество продукции, ускорить темпы роста, увеличить лояльность потребителей, но и улучшить репутацию поможет развить и открыть новые рынки и направления деятельности, сделать более эффективным

управление рисками и наконец, повысить конкурентоспособность [3], нами рекомендуется внедрение на мясоперерабатывающих предприятиях международных стандартов по обеспечению социально ориентированного управления.

В табл.2 нами систематизированы основные составляющие системы социально-ориентированного управления.

Таблица 1

Составляющие системы социально-ориентированного управления (Total Responsibility Management, TRM)

| Индикаторы социально ответственного бизнеса | Системы | Ключевой элемент системы |
|---|---|---|
| ISO 9001 | Система менеджмента качества | - вводный параметр заключается в учете и соответствия потребительским требованиям;<br>- выходной результат заключается в удовлетворении потребителей |
| ISO 14001 | Система экологического менеджмента | -предотвращение или уменьшение вредных воздействий на окружающую среду;<br>- все существенные экологические аспекты и действия деятельности компании учтены и управляются |
| OHSAS 18001 | Система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда | - управление рисками для здоровья и безопасности;<br>- улучшение показателей деятельности в области здоровья и безопасности труда |
| SA 8000 | Система социальной ответственности | - МС «Социальная ответственность 8000» Учет этических, социальных и экологических вопросов |
| ISO 26000 | Система руководства по социальной ответственности | Учет интересов предприятия, общества и заинтересованных сторон |

Внедряя систему безопасности труда, предприятие получает следующие преимущества [2]:

- руководящее звено нацеливается на выявление и снижение основных видов рисков негативного воздействия производственной деятельности и выпускаемой продукции на здоровье сотрудников, населения и потребителей;

- системный подход облегчает решение проблем, достигается большая ответственность, четко распределены обязанности;
- возможность повышения производительности труда за счет улучшения условий труда и снижения непроизводительных затрат времени и труда (так по оценкам экспертов рациональный комплекс мероприятий, направленных на улучшение условий труда, может обеспечить прирост производительности труда 25%);
- уменьшение затрат за счет более эффективного использования трудовых ресурсов, снижение затрат, связанных с травматизмом и заболеваемостью, снижением ротации кадров;
- правовой безопасности, гарантии соответствия переменным требованиям законодательства по охране труда;
- минимизация риска привлечения к судебной ответственности;
- взаимовыгодный учет интересов всех сторон, затрагивающих производственной деятельностью;
- улучшение имиджа предприятия на рынке продукции и рынка труда, а также в глазах органов власти как социально-ответственной организации.

На наш взгляд, наиболее обобщенной системой, включающей индикаторы социальной ответственности, выступает система ISO 26000, согласно которой социальная ответственность предприятия включает такие компоненты, как защита прав человека, окружающей среды, безопасность труда, права потребителей и развитие местных общин, а также организационное управление и этика бизнеса.

**Выводы.** Воплощение этих принципов управления требуют коренного пересмотра философии бизнеса, изменения психологии работающих (в том числе самих менеджеров), повышения их квалификации. Несмотря на это, все большее число предприятий пытается отойти от прежних внутрифирменных командно-иерархических отношений и упрочить свои позиции путем лучшего использования сильных сторон персонала. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития предприятия и его целей, построению структуры организации и менеджмента, процессу разработки и принятия управленческих решений, работе с персоналом и оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих.

Современная (или новая) организация — это реакция на динамичные перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность внешней среды. Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды.

## Список литературы

1. Дядечко Л.П. Механізми формування ринку продовольства в системі побудови постіндустріального суспільства в Україні: Монографія / Л.П.Дядечко, В.Д.Малигіна. – Донецьк: ДонДУЕТ ім.М.Туган-Барановського, 2005. – 231с. – с.94.

2. Качалов В.А. «OHSAS 18001:1999. Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда. Конспект системного менеджера» / В.А.Качалов. – М.: ИздАТ, 2005.
3. Кравченко П.П. Социальная ответственность корпорации. Ее значение и место в корпоративной культуре организации / П.П.Кравченко // Корпоративна культура організації 21-го століття - 2007/ Матеріали 5-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції - Краматорськ, ДДМА – 2007. – с. 26-31.
4. Мазур И.И.Управление качеством: Учеб.пособие / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро. Под ред. И.И.Мазура. – М.: Высш.шк., 2003. – 334с. – с.100-109.
5. Хрестоматия. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Управление (самоуправление) как атрибут социальных систем.— С. 82-86.
6. Экономика организаций (предприятий): Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. — М.: ЮНИТИ-ДАНА,2003. -608 с.
7. Barnard C. The functions of executife. Cambridge. 1938. P. 25-27.
8. Fodevaresikkerhed efter HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Krav til fodevareproducerende virksomheder og deres underleverandorer. – Dansk Standard, 1998. – 28s. – p.14.

УДК 331.44

# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ УСЛОВИЙ ТРУДА В РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**И.Ф. Пономарёв,** *д.э.н., профессор,*
**А.К. Кулик,** *ассистент*,
**Д.А. Савенков**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Предложено авторское определение потенциала промышленного предприятия, приведена классификация условий труда на предприятиях, установлена связь между эффективностью реализации потенциала предприятий и условиями труда работников. Выделены социальный и экономический аспекты влияния условий труда на процесс реализации потенциала предприятия.*

*Ключевые слова: потенциал предприятия, социально-экономическое значение, условия труда, реализация, эффективность, производительность труда.*

*Summary. The author's definition of the potential of an industrial enterprise was proposed, the classification of working conditions at enterprises was cited, and*

*the relationship between the efficiency of realizing the potential of enterprises and the working conditions of workers was established. The social and economic aspects of the impact of working conditions on the process of realizing the potential of the enterprise are singled out.*

*Keywords: enterprise potential, socio-economic significance, working conditions, implementation, efficiency, labor productivity.*

**Постановка проблемы.** В качестве потенциала промышленного предприятия авторами рассматривается совокупность явных, а также скрытых, реально или потенциально используемых в какой-либо момент времени ресурсов и возможностей, обеспечивающих общую способность предприятия достигать определенных результатов деятельности в соответствии с его целями в конкретных организационно-производственных условиях [1]. В свою очередь, на реализацию потенциала предприятия оказывает влияние множество факторов, среди которых человеческий фактор занимает одну из ведущих позиций. Как показывают исследования, на степень активности персонала и раскрытие его трудовых качеств в значительной степени влияют условия труда на производстве [2, 3].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросы, касающиеся исследования условий труда и их влияния на деятельность работников и предприятий в целом, рассматриваются в работах таких ученых как В.В. Куценко, С.В. Ровбель, В.А. Феноченко, В.И. Кирищевой, И.В. Краснопевцевой [2-4] и др.

**Целью** исследования является раскрытие социально-экономического значения условий труда на промышленных предприятиях для реализации их потенциала.

**Основные результаты исследования.** Условия труда на промышленных предприятиях классифицируются по следующим группам: комфортные, нормальные и неблагоприятные. Комфортными считаются условия труда, не причиняющие ущерба здоровью человека, при этом фактические параметры рабочей среды не превышают предельно допустимых значений. Рабочие места с нормальными условиями труда характеризуются соблюдением санитарно-гигиенических норм. Рабочие места с неблагоприятными условиями труда характеризуются несоблюдением действующих санитарно-гигиенических норм и превышением предельно допустимых концентраций вредных веществ. При работе в неблагоприятных условиях существует вероятность снижения либо потери работником трудоспособности [4, с. 39]. Это подтверждается данными Всемирного банка, согласно которым период активной жизни работника зависит на 70% от условий труда на предприятии [2, с. 103].

В процессе исследования проблем, связанных с условиями труда на производстве, учеными установлена зависимость между определенными характеристиками условий труда и уровнем производительности труда работников. Так, работа при повышенных температурах в пределах +30 °С приводит к снижению производительности труда до 50 %. В то же время при работе в шумных условиях наблюдается снижение производительности труда

на 5-20 %. Отдельные факторы могут оказывать положительное влияние. Например, степень освещения способствует росту производительности труда на 10-15 %. Внедрение мероприятий по приведению рабочих мест в соответствие требованиям норм охраны труда позволяет повысить производительность труда до 30 % [3]. Использование принципов технической эстетики также благотворно воздействует на работу персонала. В свою очередь, создание благоприятных условий труда обеспечивает уменьшение текучести кадров, улучшение дисциплины на производстве, сохранение здоровья служащих, развитие их трудовых навыков, повышение уровня работоспособности.

Таким образом, зависимость между условиями труда персонала и степенью реализации потенциала предприятия становится очевидной. Связующим звеном в данной схеме является состояние, самоощущение и удовлетворенность работников, от эффективности труда которых зависит реализация потенциала всего предприятия (рис.1). Роль улучшения условий труда при этом одновременно имеет социальный и экономический характер. Социальный аспект влияния условий труда на реализацию потенциала предприятия проявляется, прежде всего, в уменьшении либо ликвидации морального, материального, физического и других видов ущерба, который может быть нанесен работникам вследствие некомфортных условий работы. Как правило, социальные проявления условий труда не столь очевидны, как экономические, и имеют тенденцию проявляться с течением времени.

Рисунок 1 – Социальный и экономический аспекты влияния условий труда на реализацию потенциала промышленного предприятия

Экономический аспект влияния улучшения условий труда на процесс реализации потенциала промышленных предприятий проявляется в предотвращении ущерба, который может быть нанесен предприятию вследствие невозможности качественно выполнять работу, высокого уровня заболеваемости и связанных с этим пропущенных рабочих дней, текучести кадров, которые связаны с неблагоприятными условиями труда.

**Выводы**. Таким образом, создание комфортных условий труда, помимо удовлетворенности работников, дает возможность получать предприятию и экономические выгоды. Следовательно, хозяйствующие субъекты должны быть заинтересованы в улучшении условий труда, поскольку это не только укрепляет их деловую репутацию на рынке, но и способствует минимизации издержек. Особенно актуальным этот вопрос является для предприятий производственной сферы, поскольку условия труда в разных отраслях промышленности на предприятиях постсоветского пространства не являются образцовыми. Так, по данным исследований, число рабочих мест в металлургическом производстве постсоветских стран за период с 2004 по 2011 гг. с неблагоприятными условиями труда увеличилось на 8,7%. При этом в металлургической отрасли более 50% сотрудников имеют рабочие места, не отвечающие санитарно-гигиеническим нормам. Минимальное число рабочих мест с неблагоприятными условиями труда наблюдается в точном машиностроении. За тот же период времени на предприятиях данной отрасли количество рабочих мест, не соответствующих санитарно-гигиеническим нормам, возросло на 3,3%, при этом доля рабочих мест с неблагоприятными условиями труда составила 17,2% [4]. Исходя из этого, перед промышленными предприятиями остро стоит задача улучшения условий труда. Это позволит им не только обеспечить социальный эффект, заключающийся в удовлетворенности работников условиями труда, сохранении их здоровья и завоевании предприятием репутации социально ответственного работодателя, но и даст возможность повысить эффективность реализации своего потенциала за счет более продуктивной деятельности работников.

## Список литературы


1. Пономарев, И.Ф. Организационно-производственные условия реализации трудового потенциала инновационно ориентированных предприятий / И.Ф. Пономарев, А.К. Кулик // Инновационные процессы в социально-экономическом развитии : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Бобруйск, 15 дек. 2016 г. / редкол.: В.М. Ковальчук (пред.) [и др.]. – Минск : РИВШ, 2016. – С. 121-124.
2. Куценко, В.В. Гуманизация труда: теоретические подходы и оценка роли условий труда / В.В. Куценко, С.В. Ровбель // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 21. – С. 100-104.
3. Финоченко, В.А. Социально-экономическая эффективность приведения рабочих мест к требованиям норм охраны труда / В.А. Финоченко, В.И. Кирищева // Инженерный вестник Дона. – 2013. - № 1 (24), том 24 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskaya-effektivnost-privedeniya-rabochih-mest-k-trebovaniyam-norm-ohrany-truda.
4. Краснопевцева, И.В. Социально-экономические аспекты управления производительностью труда на промышленных предприятиях / И.В. Краснопевцева // Научные ведомости. Серия История. Политология. Экономика. Информатика. – 2013. - № 7 (150). Выпуск 26/1. – С. 34-42.

УДК 331.108.3

# ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**А.К. Кулик,** *ассистент*,
**А.О. Шитец**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Рассматриваются основные преимущества и недостатки использования аутсорсинга предприятиями, находящимися в нестабильных кризисных условиях. Предлагаются направления деятельности, способствующие повышению эффективности применения аутсорсинга отечественными предприятиями, а также минимизации проблем, наблюдающихся в данной сфере.*

*Ключевые слова: преимущества аутсорсинга, недостатки аутсорсинга, предприятие, кризис, проблемы применения аутсорсинга.*

*Summary. The main advantages and disadvantages of using outsourcing by enterprises located in unstable crisis conditions are considered. The directions of activity are suggested that contribute to increasing the effectiveness of outsourcing by domestic enterprises, as well as minimizing the problems that are observed in this area.*

*Keywords: outsourcing advantages, outsourcing shortcomings, enterprise, crisis, outsourcing problems.*

**Постановка проблемы.** Современные условия нестабильности требуют специальных подходов к менеджменту с целью обеспечения социально-экономического развития как отдельных предприятий, так и экономики в целом. В сложившейся кризисной ситуации основные результирующие показатели деятельности предприятий являются неустойчивыми и свидетельствуют о низкой конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Как показывает практика, в условиях кризиса предприятия зачастую не в состоянии самостоятельно справляться со всеми поставленными задачами, используя исключительно собственные ресурсы. Решение подобных проблем в

значительной степени зависит от возможности и способности применять современные технологии в области управления, одной из которых является аутсорсинг, при котором некоторые процессы, обеспечивающие функционирование хозяйствующих субъектов, предприятия передают специализированным компаниям. В то же время отечественные предприятия испытывают ряд сложностей при попытках внедрения зарубежного опыта использования аутсорсинга в своей деятельности.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Развитием и перспективой применения аутсорсинга в различных сферах общественного производства занимались в своих работах такие ученые как: Е.Б. Казакова, А.Р. Батерякова, Т.Н. Переверзева, С.А. Попов, М.Н. Переверзева, Т.Ю. Белкина, А.М. Бортник, А.В. Карпенко, О.Я. Левченко [1-4].

**Целью** исследования является определение основных проблемных моментов в применении аутсорсинга отечественными предприятиями как важного инструмента менеджмента в условиях кризиса.

**Основные результаты исследования.** Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов «outside resource using», что дословно переводится как «использование чужих ресурсов», в международной бизнес-практике этот термин означает передачу определенных функций или видов деятельности, которые ранее самостоятельно выполнялись, третьей стороне [1].

На современном этапе реализация аутсорсинга как метода производственной кооперации происходит путем делегирования на договорной основе части определенных функций другим компаниям. Учеными и практиками обосновано, что аутсорсинг предоставляет возможность быстрой реорганизации бизнес-процессов, что влечет за собой повышение конкурентных преимуществ и увеличение стоимости компании.

На сегодняшний день к аутсорсингу обращается около 70 % предприятий Российской Федерации [2, с. 48]. Чаще всего аутсорсерами являются предприятия, относящиеся к сферам компьютерного и бухгалтерского обслуживания, программного сопровождения бизнес-процессов, интернет-технологий, транспортных и логистических услуг, производственной инфраструктуры, физической охраны, уборки помещений, курьерской доставки. Достаточно часто субъекты хозяйствования прибегают к услугам кадрового аутсорсинга, передавая аутсорсерам такие функции как рекрутинг, обучение и коучинг, разработка систем мотивации и адаптации, оценка персонала, а также юридического с целью сопровождения крупных сделок, судебных дел и процессов реструктуризации активов.

Результаты исследования позволяют выделить наиболее распространенные модели аутсорсинга [3, 4]:

а) традиционный аутсорсинг – предприятие передает часть своих процессов под ответственность провайдера услуг, с целью снизить расходы и сконцентрировать свои усилия на реализации основных бизнес-процессов;

б) общий аутсорсинг – предприятие становится партнером провайдера услуг для совершенствования своих бизнес-процессов, для снижения расходов и повышения гибкости системы управления. Таким образом, создается новое

предприятие, в капитале которого партнеры (предприятие и провайдер услуги) имеют свою долю;

в) аутсорсинг с целью реорганизации сети бизнес-процессов – предприятие объединяет усилия со своими партнерами и реорганизует структуру управления для достижения устойчивого улучшения показателей деятельности предприятия.

Наряду с очевидными преимуществами применения аутсорсинга в настоящих условиях имеются и недостатки, которые необходимо принимать во внимание при принятии решения о его использовании (табл.1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки аутсорсинга в условиях неустойчивой экономической среды [2; 3]

| Преимущества | Недостатки |
|---|---|
| 1. Фокус внимания на основном виде деятельности. | 1. Потеря контроля над собственными ресурсами, трудности в управлении процессами, которые контролируются аутсорсером. |
| 2.Уменьшение потребности в капиталовложениях. | 2. Низкое качество предлагаемых продукции и услуг. |
| 3.Получение высококачественных сервисных услуг. | 3.Риск утечки коммерческой информации предприятия. |
| 4.Возможность гибко реагировать на изменения рынка. | 4. Небольшое количество аутсорсинговых компаний на рынке, трудности со сменой аутсорсера в случае необходимости. |
| 5.Получение конкурентных преимуществ на рынке. | 5. Риск потери квалификации работниками предприятия. |
| 6. Возможность отказа от подразделений, которые производят неконкурентоспособную продукцию (работы, услуги). | 6. Риск превышения затрат на аутсорсинг. |

Кроме перечисленных, в современных нестабильных условиях можно выделить такие проблемы применения аутсорсинга как отсутствие законодательных актов и нормативных документов, регулирующих договорные отношения в сфере аутсорсинга и недостаточное развитие информационной базы о поставщиках аутсорсинговых услуг. При аутсорсинге более уязвимыми становятся трудовые права работников, поэтому во избежание неприятных ситуаций необходимо тщательное составление договоров, учитывающих интересы обеих сторон: как заказчика, так и исполнителя. Помимо этого, для обеспечения экономической безопасности заказчиков, договора должны предусматривать вопросы, касающиеся неразглашения коммерческой информации. Законодательная база также должна пересматриваться и

дополняться с целью урегулирования возможных спорных и конфликтных вопросов в сфере аутсорсинга. В Российской Федерации, например, в последнее время ежегодно проводятся международные конференции и форумы, посвященные проблемам и перспективам использования аутсорсинга, функционирует Российская ассоциация стратегического аутсорсинга (АСТРА). Целью функционирования подобных мероприятий и ассоциации является разработка предложений по трансформации деловой среды для повышения эффективности применения аутсорсинга в отечественных условиях.

Достаточно острой является также проблема низкого качества предоставляемых услуг. В то время как в практике зарубежного управления первостепенным преимуществом аутсорсинга является получение заказчиком услуг высокого качества, для отечественных предприятий высокопрофессиональное решение поставленных задач имеет второстепенное значение, уступая место оптимальной стоимости услуг аутсорсеров с целью экономии собственных средств [2]. В решении этой проблемы должны быть заинтересованы, помимо заказчиков, сами аутсорсинговые компании, поскольку от уровня качества предоставляемых ими услуг зависит их деловая репутация и конкурентоспособность на рынке. Аутсорсеры должны обеспечивать непрерывное повышение квалификации, углубление специальных знаний и профессиональных навыков своих сотрудников.

**Выводы.** Таким образом, говоря о перспективах применения аутсорсинга в настоящих условиях, можно сделать вывод, что в отечественной экономике существует потенциал для дальнейшего развития и распространения аутсорсинга. В то же время в роли сдерживающих факторов выступают политико-экономическая ситуация в стране, способы организации бизнеса, дефицит квалифицированных кадров, неразвитость законодательной базы в сфере аутсорсинга. С целью развития перспектив применения аутсорсинга должны осуществляться корректирующие мероприятия, основанные на согласовании интересов аутсорсеров и заказчиков. В этом отношении для деловой среды Донецкой Народной Республики может быть полезен опыт России в области проведения мероприятий с участием аутсорсинговых компаний и предприятий-заказчиков с целью выявления и решения проблемных моментов.

## Список литературы


1. Казакова, Е.Б. Аутсорсинг в России: понятие, проблемы и персопективы развития / Е.Б. Казакова, А.Р. Батерякова // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-v-rossii-ponyatie-problemy-i-perspektivy-razvitiya
2. Переверзева, Т.Н. Российский рынок услуг аутсорсинга: проблемы и тенденции развития / Т.Н. Переверзева, С.А. Попов, М.Н. Переверзева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2014. - №2-1. – С. 46-53.

3. Белкина, Т.Ю. Проблемы внедрения аутсорсинга на промышленных предприятиях / Т.Ю. Белкина // Проблемы современной экономики. – 2011. - №3. – С. 365-368.
4. Бортнік, А. М. Аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / А. М. Бортнік, А. В. Карпенко, О. Я. Левченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика : у 2 ч. – Ч. 1. – С. 223–228.

УДК 338.242.2

# КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**М.С. Зорина,** *к.э.н., доцент,*
**А.С. Дзюбан**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В работе освещены некоторые практические аспекты совершенствования инструментария мотивации персонала предприятия любого вида деятельности и даны рекомендации по оптимизации управленческой деятельности персонала туристического агентства «PaNaMa travel».*

*Ключевые слова: кадровый менеджмент, мотивация персонала, классическая теория мотивации.*

*Summary. In work some practical aspects of perfection of toolkit of motivation of the personnel of the enterprise of any kind of activity are underlined and recommendations about optimization of administrative activity of the personnel of travel agency "PaNaMa travel" are given.*

*Keywords: personnel management, personnel motivation, classical theory of motivation.*

**Постановка проблемы.** Предпринимателям постоянно необходимы новые способы мотивации персонала организации для повышения эффективности ее работы. Менеджмент, как наука об управлении, стремительно развивается и с течением времени все больше узнаёт о том, как правильно побуждать в работниках любой организации желание выполнять свои обязанности качественно. Именно необходимость поиска эффективных рычагов воздействия на качество труда персонала любой производственной структуры обуславливает актуальность темы исследования.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В современной экономической литературе значительное внимание уделяется исследованию кадрового менеджмента, в частности, инструментам повышения мотивации персонала. Теоретической основой исследования послужили фундаментальные труды, научные статьи и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области формирования системы управления персоналом, статистики, менеджмента, социологии, теории организации и управления, экономики, психологии, а также законодательные и нормативные акты [1-4].

**Целью** данной работы является совершенствование системы управления мотивационными процессами в сфере управления персоналом на предприятии, выявление их сильных и слабых сторон на примере региональных предприятий, адаптация наиболее перспективных зарубежных мотивационных подходов в отечественною практику.

**Основные результаты исследования.** Система мотивации персонала присутствует на каждом предприятии. Однако, с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых результатов. В большинстве случаев причина подобных неудач заключается в том, что система мотивации учитывает лишь материальные аспекты стимулирования работника. Поэтому для получения максимальной эффективности от сотрудников, достижения более высоких результатов работы и повышения конкурентоспособности предприятия система мотивации для каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала. Любой аспект успешной деятельности предприятия в той или иной степени зависит от слаженных и чётких действий человеческого капитала предприятия.

Одегов Ю.Г., определяет персонал как актив предприятия с последующим уточнением, что реальный процесс мотивации и стимулирования в зависимости от своего состояния может сохранять, увеличивать или превращать этот актив в пассив [4].

Персонал предприятия состоит из сотрудников, а каждый из сотрудников в первую очередь это личность, индивид у которого есть ряд собственных потребностей, в удовлетворении которых он нуждается.

Организации для своего функционирования необходимо тем или иным образом удерживать набранный ранее персонал на рабочих местах, а также постоянно искать новые перспективные кадры. Для удержания персонала предприятия на своих рабочих местах используется мотивация.

Мотивация может рассматриваться как осознанное создание специфических мотивационных состояний у других людей [1, 4].

Ильин Е.П. в своём учебном пособии [2] проанализировав множество определений отечественных и зарубежных исследователей, определяет мотивацию – как динамический процесс формирования мотива.

В первую очередь необходимо отметить, что с точки зрения управленческой деятельности на предприятии мотивация – это инструмент воздействия начальника на подчинённого с целью повышения продуктивности его работы путём предоставления возможностей для удовлетворения

потребностей подчинённого. Проще говоря, начальник не создаёт потребность подчинённого (ведь они уже есть у него), а лишь даёт возможность их удовлетворить. Далее уже замотивированный работник видит способ удовлетворения потребности и повышает свою производительность для достижения цели.

На предприятии необходимо проводить постоянный мониторинг потребностей подчинённых, чтобы знать способы мотивации того или иного сотрудника.

Мотивация может использоваться так же и для привлечения новых кадров в структуру организации. Например, при наборе сотрудников и выявлении среди них наиболее перспективных кадров работодатель понимает, что данный индивид со своими качествами может быть так же очень востребован и в других организациях, где возможно сотрудника замотивируют более высокой зарплатой. Для того, чтобы данный индивид стал частью персонала предприятия наниматель может предложить ему более комфортные условия труда.

Существует огромное количество теорий мотивации персонала: А. Маслоу, Шейка, Герцберга и др. Однако, в основе всех этих теорий лежит классическая теория мотивации, в соответствии с которой, мотивация разделяется на материальную и нематериальную (моральную).

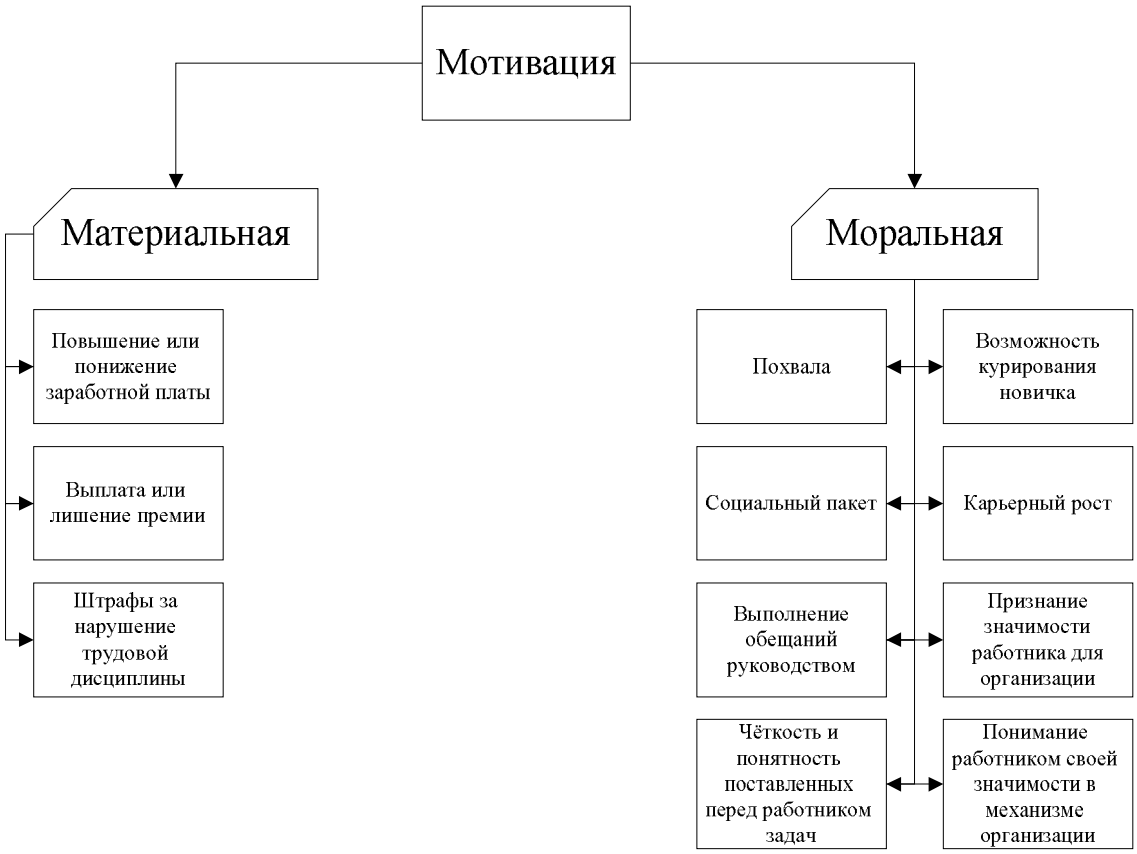



Рисунок 1 – Классическая теория мотивации

Следующим важным нематериальным мотивирующим фактором является внимание. Оно может быть трех видов: нулевое, отрицательное, положительное. Нулевое внимание – это отсутствие какого-либо внимания (руководители разных уровней не знают имени сотрудника, стажа его работы в данной организации и т.д.). Отрицательное внимание – это внимание, которое уделяют руководители своим подчиненным в тот момент, когда они провинились в чем-либо (опоздали на работу или встречу, не выполнили план, допустили ошибку в работе и т.д.). Положительное внимание – это внимание, которое руководители уделяют своим подчиненным в те моменты, когда они справляются с поставленными задачами и достигают успехов в работе [2, 4].

Так же немалым мотивирующим фактором является умение руководства прислушиваться к идеям и предложениям подчинённых. Данный фактор позволит показать сотруднику его значимость в организации.

На практике на предприятиях Донецкого региона применяются оба вида мотивации персонала. Например, в небольшом туристическом агентстве «PaNaMa travel» материальная мотивация сотрудников происходит с помощью начисления к заработной плате процентов от проданных туристических путёвок и по результатам деятельности за определённый период лучший сотрудник получает бесплатную путёвку в любую выбранную страну за счёт предприятия.

Нематериальная мотивация реализуется путём похвалы, а именно наличия доски почёта, что создаёт здоровую конкуренцию в пределах данной организации и как следствие повышает производительность труда.

Но увы, не на всех отечественных предприятиях возможно применение обоих методов мотивации персонала предприятия. Малые предприятия редко могут себе позволить выплату премий работникам в силу невысоких прибылей. А на некоторых предприятиях «не приживаются» нематериальные методы в силу особенностей людей, работающих на предприятии.

В практике зарубежных стран на предприятиях менеджеры высшего уровня склоняются к использованию нематериальных методов мотивирования сотрудников. В этих странах для мотивации персонала интенсивно используются различного рода льготы, которые связаны с графиком работы, материальные, но нефинансовые вознаграждения (подарки, сувениры), внерабочие общефирменные мероприятия, так называемые «вознаграждения-признательности» (похвала), повышение статуса сотрудника или же возможность сменить рабочее место.

**Выводы.** Основным направлением совершенствования мотивационных процессов в системе управления персоналом предприятия крупного промышленного региона является оптимальное сочетание основных составляющих системы: материальной заинтересованности и морального стимулирования.

## Список литературы

1. Зорина М.С. Проблемы регулирования социально-трудовых отношений в ходе реформирования налоговой системы / М.С. Зорина // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений Материалы VI Всероссийской

научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанкого государственного университета. Даггосуниверситет. 2016. С. 154-156.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин; науч. ред. Е.П. Ильин // СПб. Питер, 2002. – 512 с.
3. Салихов А.А. Мотивация персонала / А.А. Салихов, А.Г. Абдрахимова // [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-4
4. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко // М.: «Альфа-Пресс», 2010. – 278 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа / http://www.bestbook.ru/userfiles/books/pdf/Pages%20from%20Motivation_Odegov_2010.pdf.

УДК 330.34

# ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**А.А. Какунина,** *старший преподаватель,*
**З.Г. Аракелова**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены факторы социального развития промышленного предприятия. Выполнен анализ и систематизация различных научных подходов относительно определения и обоснования факторов, влияющих на социальное развитие промышленного предприятия.*

*Ключевые слова: социальное развитие, социальная среда, развитие предприятия, факторы социального развития предприятия.*

*Summary. This article discusses some factors of social development of the industrial company. The views of different scientists about factors, which affect on the social development of an industrial enterprise.*

*Key words: social development, social environment, enterprise development, factors of social development of the enterprise.*

В XXI веке экономика развивается в трилогии социо-эколого-экономического развития. На современном этапе, человеческий фактор является ключевым и ему следует уделять больше внимания, чем экономической составляющей. Не учитывая процессы, происходящие в обществе, не развивая свою социальную базу, предприятие с такой социально-экономической системой обрекает себя на саморазрушение. Таким образом,

должна произойти переоценка главных целевых ориентиров - с приоритета получения экономической выгоды любой ценой в сторону развития социального фактора и стимулирования человеческой активности.

Проблемы социального развития исследуются в работах таких отечественных и зарубежных ученых, как: Бондарь И.К., Стеченко Д.М., Ушенко И.В., Плугиной Ю.А., Запасной Л., Лэнгдона Д., Мартяковой А.В., Надтоки Т.Б., Какуниной А.А., Новиковой О.Ф., Степановой О.И., Хопкинса М. и др.

Целью данной статьи является анализ и систематизация различных научных подходов относительно определения обоснования факторов, влияющих на социальное развитие промышленного предприятия.

В экономической литературе существуют различные трактовки термина «развитие». Так, достаточно развернутую характеристику понятию «развитие» дает в своем исследовании Л. Запасная: «Развитие – это высший тип движения, изменения материи и сознания; переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому» [1]. Развитие представляет собой не любое изменение в структуре объекта, а только качественное изменение, связанную с преобразованиями в его структуре, представляет собой совокупность функционально связанных между собой элементов, связей и зависимостей [2]. Т.Б. Надтока и А.А. Какунина определяют термин «развитие предприятия» как процесс совокупных изменений в социально-экономической системе предприятия, направленный на его переход в новое качественно-количественное состояние под влиянием факторов внутренней и внешней среды, причем по направлению, он может быть как положительным, так и отрицательным [3].

Для обеспечения социального развития организации, предприятие развивает свою социальную инфраструктуру, улучшает условия работы, сюда входит и культурная составляющая, и отдых, и общение работников (см. рис.1).

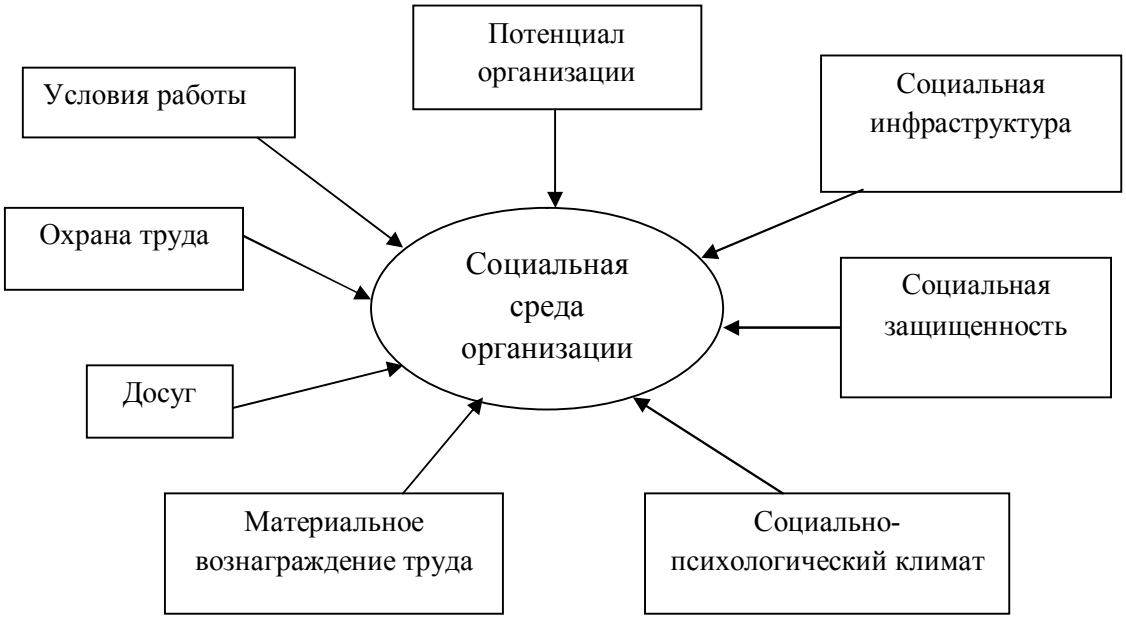



Рисунок 1- Элементы социальной среды организации

Исходя из этого, можно утверждать, что под социальным развитием организации понимается процесс изменений социальной подсистемы организации, в результате чего происходит её качественное изменение в прогрессивном направлении. Также, следует отметить, что на социальное развитие организации влияют внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относят:

- технико-технологические особенности производства (общие физические и социально-психологические условия труда: режим рабочего дня, сменность, требуемый уровень профессиональной подготовки персонала и т.п.);

-экономические особенности производства (анализ экономических показателей: объема производимой продукции, прибыли, рентабельности, конкурентоспособности, размеры основных фондов, величина фонда заработной платы и т.д.);

- социальные факторы (состояние трудового коллектива организации, принципы формирования кадровой политики и принятия кадровых решений, готовность руководителей к изменениям).

Что касается внешних факторов, то они обусловливают среду предприятия - совокупность не поддающихся контролю предприятия сил, с учетом которых оно должно обеспечивать свою деятельность. Они характеризуют состояние и изменение внешней среды организации (политической, социокультурной, экономической, правовой, демографической, природно-климатической). К примеру: изменение природно-климатического фактора влияет на состояние здоровья работников, режим рабочего времени, определяет размер средств, которые необходимо расходовать на поддержание работоспособности персонала и т.д. [4].

Стоит систематизировать факторы, благодаря которым можно объективно регулировать социальное развитие предприятия (см. табл. 1).

Социально-экономическая устойчивость предприятия в современных условиях развития экономики (например, возможность предприятия избежать возникновения различных кризисных явлений) во многом обусловлена влиянием внутренних факторов (факторов микроуровня).

Однако, не всегда организации удается учесть все эти факторы, что приводит к снижению производительности. На большинстве промышленных предприятий наблюдается несовпадение интересов и потребностей работников и ожиданий предприятия. Если руководство не придает значение потребностям работников, не улучшает условия труда и ведет неэффективную систему стимулирования, то, в конечном счете, цели организации не будут достигнуты, снизится качество производимой продукции и ухудшится имидж самого предприятия. Чтобы промышленные предприятия не сталкивались с данными проблемами, руководителям необходимо придерживаться следующих концепций:

- гуманизация труда, изменение его характера и обогащение содержания;

-гарантирование справедливого вознаграждения за труд, развитие материального, и, в том числе, морального стимулирования работников;

- повышение квалификации сотрудников;

- создание благоприятных условий труда;

- модернизация рабочих мест;

-демократизация трудовой жизни (возможность рабочих участвовать в принятии решений);

-гибкость трудовой жизни (составление гибких графиков, альтернативного расписания и т.д.) [5].

Таблица 1

Классификация факторов социального развития предприятия

| Факторы | Внутренние (микроэкономические) | Внешние (макроэкономические) |
|---|---|---|
| Прямые | Ресурсный потенциал; производственный потенциал; инновационный потенциал; трудовой потенциал (возможность профессионального и карьерного роста, отбор, обучение и переобучение персонала, условия и охрана труда, организационная культура на предприятии, системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, уровень социальной защиты работников и развитие социальной инфраструктуры предприятия); финансовый потенциал | Направление социальной политики государства; законодательное поле, регламентирующее социальное развитие; уровень социального развития предприятий-конкурентов; кредитная политика; налоговая политика; инвестиционная политика |
| Непрямые | Экологическое состояние; уровень социальной напряженности общества | Политическая ситуация; уровень культурного развития граждан; духовно-нравственное состояние общества; уровень межрегиональных связей; нестабильная международная ситуация |

Основой реализации данных направлений должен стать учет потребностей работников, всевозможные исследования в социальной сфере и анализ влияния тех или иных стимулов на трудовую активность.

Таким образом, факторы социального развития промышленного предприятия – это причины, которые могут вызвать положительную или отрицательную динамику уровня социально-экономической устойчивости организации.

Необходимо отметить, что изучение факторов социального развития субъектов хозяйствования является залогом устойчивого социально-экономического развития промышленного предприятия. На уровень социального развития промышленного предприятия оказывают влияние, как внутренние, так и внешние факторы. Степень влияния внешних факторов обусловлена результатами социально-экономического развития государства (макроуровень), а внутренних – социально-экономическим развитием субъекта хозяйствования (микроуровень). Данные факторы необходимо учитывать, реализуя основные функции управления социальным развитием промышленного предприятия. Можно сделать вывод, что группы факторов,

учитывающие степень влияния социального развития промышленного предприятия, являются не до конца изученными.

Следует подчеркнуть необходимость разработки классификации факторов социального развития организаций, адаптированных к современным условиям и тенденциям развития предприятий топливно-энергетического комплекса, что будет являться предметом последующих научных исследований.

**Список литературы**


1. Запасная Л.С. Экономическая сущность развития предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.
2. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука-логика» - Сигети / гл.ред. Ф.В. Константинов. [Текст] – М.: Советская энциклопедия, 1967. – 592 с.
3. Надтока Т.Б., Какунина Г.А. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: моногр. [Текст] / О. В. Мартякова [та ін.]; за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – 744 с. – С. 564-569
4. Статья: Факторы, влияющие на социальное развитие организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://personups.ru/gos-upravlenie-personalom/285-faktory-vliyayushhie-na-socialnoe-razvitie-organizacii.html
5. Статья: Социальные детерминанты организационного развития промышленного предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/133571



УДК 331.107.262


# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА В ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ


**И.Г. Павловская,** *к.э.н., доцент,*
**К.А. Гололобов**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*



*Аннотация. В статье приведены основные особенности японской и американской модели внутрифирменного обучения, выполнен сравнительный анализ подходов к организации развития персонала в рамках этих моделей.*



*Ключевые слова: персонал, развитие персонала, японская модель развития персонала, американская модель развития персонала.*

*Summary. The article shows the main features of Japanese and American models of in-house training, a comparative analysis of approaches to the organization of staff development with the framework of these models.*

*Keywords: Personnel, personnel development, Japanese model of personnel development, American model of personnel development.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время современным предприятиям приходится решать задачи развития производства в условиях кризисных явлений в экономике, повышения конкурентоспособности продукции и экономической эффективности производства. Все это невозможно без постоянной стратегии развития персонала. В этой связи опыт японской и американской модели по развитию кадрового потенциала является актуальным и для отечественных предприятий.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Рациональное управленческое воздействие на работников, побуждает ученых и практиков к непрерывному поиску новых методов развития человеческого потенциала. Существенный вклад в решение данной проблемы внесли такие ученые, как: Ф. Гилберт, Г. Эмерсон. В, Коно Т, Оучи У, Кибанов А.Я., Веснин В.Р.

**Целью** исследования является сравнительный анализ американской и японской систем управления развитием кадрового потенциала, которые определяют современные тенденции развития теории и практики управления и использование данного опыта для отечественных предприятий является целесообразным.

**Основные результаты исследования.** Интересный опыт организации внутрифирменного обучения накоплен на предприятиях Японии и США. Можно говорить о существовании японской и американской модели организации внутрифирменного обучения, которые формировались под воздействием многолетних традиций в области подготовки персонала: от индивидуального обучения работников в условиях ремесленных мастерских до организации курсов обучения персонала на современных крупных предприятиях [2, с.284].

Так в рамках японской модели господствующее значение имеют моральные качества и преданность предприятию, поэтому на многих японских предприятиях учитываются прежде всего профессионально и социально важные качества работника, позволяющие ему сравнительно легко адаптироваться к условиям предприятия, проявлять творческую активность, готовность постоянному обучению на рабочем месте и вне его и высокую профессиональную мобильность.

В американской модели предпочтение отдаётся в первую очередь величине стажа работника в данной организации. При этом чем большим авторитетом пользуются работники, обладающие большим стажем или более высокой квалификацией, тем лучше происходит передача опыта и усвоение корпоративных традиций.

Можно предположить, что большое количество психологических тренингов, связанных с развитием адаптационных свойств работников,

формированием командного духа, развитие корпоративной культуры и культуры общения является отражением недооценки профессионально важных качеств работника в американской модели внутрифирменного обучения [1, с.164].

В японской модели традиционна в большей степени широкая квалификация работников, обеспечивающая высокую мобильность рабочей силы и высокий уровень профессиональной адаптации. Как правило, после двух-трёх перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали. Следует отметить, что на любом рабочем месте человек обязан приобрести репутацию работоспособного, инициативного сотрудника и порядочного человека [3].

Для американской модели внутрифирменного обучения характерна узкоспециализированная подготовка, основывающаяся, вероятно, на концепциях Форда и Тейлора, которые развивали узкое профессиональное обучение по схеме: знания – квалификация для конкретной операции – квалификация для выполнения конкретной функции. Вопросам горизонтальной кадровой ротации внимания практически не уделяется, а, следовательно, возникает проблема взаимозаменяемости работников. Вопросы же вертикальной кадровой ротации решаются авторитарно с учётом величины стажа работника на предприятии [4].

Можно сказать, что, если в Японии внутрифирменное обучение направлено в большей степени на расширение квалификации персонала с целью обеспечения высокой мобильности рабочей силы, то в США основной задачей внутрифирменного обучения является повышение квалификации в рамках той же профессиональной деятельности.

Таким образом, в Японии и США, в последние десятилетия накоплен значительный опыт подготовки высококвалифицированных работников производственной сферы и руководителей. Крупные предприятия развивают многостороннюю деятельность по обучению и подготовке своих работников, такую, как организация отделов, специализирующихся на обучении и подготовке работников, учреждение центров содержательной профессиональной подготовки, составление программ систематического обучения, дифференцированных по должностям и квалификации, предоставление возможностей для стажировки, а также различной информации о методах эффективного проведения обучения во время работы.

**Выводы.** Интенсификация процесса эффективного функционирования предприятия зависит от непрерывного реформирования модели внутрифирменного обучения важными аспектами, которого является:

- для японской модели: ориентация своих сотрудников на овладение предельно широким кругом квалификаций и компетенции;

- для американской модели: строго индивидуальный подход к решению вопросов, касающихся планирования подготовки, продвижения, замещения управленческого персонала высшего уровня.

В отечественной практике целесообразно использовать комбинацию данных моделей, используя преимущество каждой отдельно взятой в вопросах кадровой политики.

**Список литературы**

1. Лукичева Л.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2008. – 262 с.

2. Управление персоналом : Учеб.пособие для вузов / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольн. ун-та, 2000. – 399с. : портр. – (Серия 'Университетский учебник'). – На рус. яз.

3. Обучение и развитие персонала. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.udbiz.ru/node/2079

4. Зарубежный опыт развития персонала компании. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.managerline.ru/stmans-98-1.html

УДК 333.1

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

**Е.А. Шумаева**, *к.гос.упр., доцент,*
**А.А. Брухаль**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье исследовано делегирование полномочий как эффективный метод развития персонала. Проанализировано распределение управленческих полномочий в организации, выявлены преимущества и проблемы реализации делегирования как метода развития персонала.*

*Ключевые слова: персонал, методы развития персонала, делегирование полномочий.*

*Summary. The article deals with the delegation of authority as an effective method of personnel development. The distribution of managerial powers in the organization is analyzed, the advantages and problems of implementing delegation as a method of personnel development are revealed.*

*Keywords: personnel, methods of personnel development, delegation of authority.*

**Постановка проблемы.** Эффективность деятельности предприятий в значительной степени зависит от актуальности реализации таких решений в сфере управления персоналом как наличие актуальной кадровой стратегии на предприятиях, гибкость организационной структуры, экономическая заинтересованность работников и уровень квалификации менеджеров, соответствие квалификации работников производственным потребностям, соответствие профессиональной образовательной системы в регионах существующим потребностям предприятий, ориентация предприятий на

повышение качества продукции, уровень эффективности системы оплаты труда. Достижение целей деятельности организаций и успешное решение поставленных задач возможно лишь при грамотном управлении персоналом организации, при использовании системного подхода к проблемам управления. Квалифицированный персонал может с легкостью справляться с поставленной задачей, или выполнять новые и более сложные. Для развития персонала существуют методы, которые помогают достичь руководителю желаемых результатов.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросам развития персонала посвящены труды таких теоретиков и практиков в сфере управления как Ведерникова Л., Джули-Энн Амос, Кинан К.

**Целью** статьи является исследование делегирования полномочий как эффективного метода развития персонала.

**Основные результаты исследования.** Методы развития персонала играют ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между администрацией и работниками. Вместе с тем, развитие и обучение персонала - это непростой, достаточно кропотливый и напряженный в эмоциональном плане процесс. В идеальном варианте развитием своих сотрудников занимается непосредственно руководитель. Однако, многие руководители не видят смысла в затратах, в результате которых персонал становится более квалифицированный, так как нарушается привычное текущее состояние организации и руководитель вынужден развиваться в след за такими подчинёнными. Это происходит из-за того, что игнорируется одно их главных отличий в функциях руководителя и специалистов. В обязанности руководителя входит организация работы своих сотрудников, несмотря на то, что подчинённый может в чем-то профессионально превосходить своего руководителя. Руководителю не нужно вступать в соревнование с сотрудником и бояться его развивать, так как в своей деятельности руководитель и сотрудник идут параллельными курсами.

Важно понимать, что когда руководитель занимается профессиональным развитием персонала, сотрудники чувствуют внимание и заботу со стороны руководителя. И это напрямую влияет на их заинтересованность в достижении целей, которые им ставят. Заинтересованный сотрудник с большим энтузиазмом овладевает новыми техниками, технологиями и прочим. Даже выполнение неинтересных работ проходит намного проще, ведь сотрудники понимают, что это - часть достижения важной поставленной руководителем цели. Также такие сотрудники с удовольствием ищут новые нестандартные решения и преодолевают препятствия, легче переносят трудности, не впадая в рабочую депрессию. В теории и практике управления персоналом известны различные методы развития персонала, при этом наибольшую эффективность демонстрируют такие методы как коучинг, наставничество и делегирование.

Коучинг представляет собой структурированную беседу, раскрывающую потенциал сотрудника. Если у сотрудника предстоит нелегкое для него задание, он может прийти к коучу за советом. Коуч это специалист, главным качеством

которого должно быть искреннее и настоящее любопытство по отношению к задаче, с которой пришёл сотрудник. Коуч помогает сотруднику путём задавания наводящих вопросов, а сотрудник, отвечая на них, шаг за шагом приходит к решению свой проблемы. Коуч помогает выйти сотруднику за рамки задачи, и увидеть ситуацию шире.

Наставничество - это обучение собственным примером, которое применяется в случаях, если сотруднику нужно освоить новую для него операцию, новый вид деятельности. Поначалу данного метода руководитель совершает работу, а сотрудник наблюдает. По ходу работы руководитель сопровождает свои действия конкретными объяснениями. После такого примера, сотрудник выполняет ту же самую работу, но уже под наблюдением руководителя. После проведения работы контроль со стороны наставника остаётся. Наставник должен помогать в вопросах, с которыми столкнется сотрудник, и сопровождать сотрудника конкретной и развивающей информацией.

Делегирование - это инструмент профессионального развития сотрудника путем поручения более важных и трудных задач, не относящиеся к его непосредственным обязанностям. Вовлекая сотрудников в процесс принятия решений, руководитель даёт возможность самореализоваться и почувствовать свою значимость в коллективе. Кроме своей непосредственной функции распределения между подчиненными задач и полномочий для их решения делегирование служит и другим организационным задачам. В данном случае сотрудник вынужден дотянуться до уровня задачи и той планки, которую ему поставил руководитель. Сотрудник начинает использовать новые инструменты, изучать новую информацию, развивать умения и навыки. Руководителю нужно иметь смелость и научиться доверять своим подчиненным, так как гораздо проще и спокойнее выполнить привычную работу самостоятельно, нежели обучать персонал и исправлять его возможные ошибки, тем более, что отвечать за результат все равно придется самому руководителю. Однако, делегирование дает дополнительный бонус руководителю, а именно освобождает его время для собственного развития или развития других сотрудников[1].

Процесс делегирования представляет собой следующую последовательность действий: выбор сотрудника → обучение → демонстрация (в зависимости от возлагаемых задач) → инструктаж → стимулирование работы → наблюдение → корректировка → совместное обсуждение хода деятельности → совместное обсуждение полученного результата → дальнейшая работа над совершенствованием рабочего процесса[2].

Так как сотрудник получает от руководителя важные и сложные задачи, необходима чёткая формулировка того, что нужно делать, каких результатов должен достичь сотрудник, в какие сроки и по каким критериям будет оцениваться окончательная работа.

При этом руководитель должен принимать во внимание:

- высказанные ранее пожелания сотрудников в плане профессионального роста, которые, возможно, связаны с новым заданием;
- степень занятости подчиненного на момент делегирования;

- потенциал сотрудника, а именно как часто ему нужна помощь руководителя и есть ли у него достаточно времени, чтобы ее оказывать;
- период работы сотрудника на предприятии;
- количество заданий, которые до этого были делегированы подчиненному;
- возможность командной работы над заданием, так как навыки одного из сотрудников дополняют способности и возможности другого.

В случае, если исполнитель не в полном объёме выполняет возложенные на него руководящие функции, делегирование полномочий не даёт ожидаемого эффекта. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда необходимо принимать такие непопулярные в коллективе решения: наложение взысканий за нарушение трудовой дисциплины; лишение премий; разбирательство аморальных поступков работающих и т.д. Под различными предлогами исполнитель старается передать решение этих проблем своему руководителю, чтобы выглядеть в глазах коллектива с лучшей, как ему кажется, стороны. Среди других причин неуверенность в правильности принимаемого ответственного решения, недостаточный опыт, принципиальное несогласие с мнением руководителя.

При распределении управленческих полномочий в организации необходимо учитывать ряд важнейших обстоятельств:

- полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей. Поэтому следует помнить, что цели всегда являются первичными и определяющими объем предоставленных полномочий;
- полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодействие и в конечном счете сбалансированность всей системы управления;
- полномочия в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник знал: от кого он их получает, кому передает, перед кем несет ответственность и кто должен отвечать перед ним;
- исполнители должны самостоятельно решать все проблемы в рамках своей компетенции и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты[2].

Наряду с преимуществами данного метода существуют и проблемы его реализации, которые представлены в табл.1.

Безусловно, получение важного задания от руководителя играет большую роль в мотивации. Сотрудник понимает свою ценность, чувствует ответственность и стремится как можно лучше выполнить работу и, возможно, получить за это вознаграждение - похвалу, премию, продвижение по службе это уже зависит от того, как работник справится с заданием. Также в процессе делегирования сотрудник может получить несвойственные для него полномочия, возможно, ему придется наладить контакт с работниками, с которыми прежде он не общался. В таком случае ему нужно проявить коммуникабельность и другие свойства, чтобы наладить хорошие деловые отношения. Как известно, хорошие отношения на работе могут постепенно

перейти также и в дружеские, что способствует повышению доверия в команде. Но существуют работники, которые предпочитают выполнять рутинную, однообразную работу изо дня в день. Кроме того, не все обладают креативностью или способностью быстро приспособиться к новой должности и новым условиям. Необходимо подумать о том, справится ли сотрудник с новыми полномочиями. При выполнении сложного задания, которое не связано с его основной работой он желает получить достойное вознаграждение. Кроме того, это является еще одним способом мотивации рабочих на качественное выполнение задания[3].

Таблица 1

Преимущества и проблемы реализации делегирования как метода развития персонала

| Преимущества | Проблемы реализации |
|---|---|
| освобождение времени у руководителя для решения более важных задач | большинство сотрудников не хочет браться за “не свою” работу |
| повышение мотивации персонала | работа должна быть интересной для персонала |
| повышение уровня доверия в команде | необходимо четкое представление вознаграждения |
| проверка подчиненных сотрудников на исполнительность | должна быть определенная свобода действий |
| повышение квалификации персонала | неуверенность в результате |

Делегирование полномочий целесообразно применять в случаях, если работа может быть хорошо выполнена сотрудником с меньшей оплатой труда; если руководителю не хватает знаний; если необходимо проводить рутинные мероприятия; в случае выполнения заданий которые могут способствовать профессиональному росту сотрудника. При этом есть функции и обязанности, которые руководитель не должен передавать. В этот список входят: генеральное планирование; подбор команды исполнителей и оценка членов команды; контроль за работой команды; система стимулирования членов команды; конфиденциальные вопросы.

Когда делегированное задание выполнено, необходимо вместе с сотрудниками провести оценку работы в такой последовательности: отметить успехи сотрудника → сравнить результаты с поставленными задачами → обсудить, какие сложности возникли в процессе работы и почему → отразить признание его работы не только вами, а и, например, коллегами, партнерами, клиентами.

**Выводы.** Таким образом, главная цель делегирования полномочий - сделать возможной децентрализацию управления организацией. Этот способ выгоден в работе крупной компании, при наличии достаточно большого

количества сотрудников. В таком случае передача полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий включена в процесс передачи полномочий, вся ответственность по-прежнему на старшем руководителе. Делегирование помогает руководителю составить собственные пути развития персонала и сочетать их между собой. В настоящее время лидеры в сфере управленческой деятельности активно применяют делегирование.

**Список литературы**

1. Кинан К. Делегирование полномочий/ Эксмо. – 2006. – 80с.
2. Джули-Энн Амос, Делегирование полномочий/HIPPO. – 2004. – 112с.
3. Ведерникова Л., Делегирование полномочий: возможные плюсы и минусы. 10.04.2012 http://pallada-center.ru/articles/cat12/article101.html

УДК 331.108.2

## TALENTMANAGEMENT

**Е.А. Шумаева**, *к.гос.упр., доцент,*
**А.И. Чумаков**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье исследованы основные подходы к управлению талантами в современных организациях, проанализированы примеры внедрения отдельных подходов в ведущих компаниях.*

*Ключевые слова: талант, управление талантами, потенциал, продуктивность, потребность в персонале, вакансия.*

*Summary. This article explores the main approaches to talent management in modern organizations. Also on examples of leading companies the successful implementation of individual paths is analyzed.*

*Keywords: talent, talent management, potential, performance, the need for personnel, vacancy.*

*Annotation. Im Artikel wurden die grundsätzlichen Vorgehensweisen im Talentmanagement in modernen Unternehmen erforscht. Und anhand von Beispielen führender Unternehmen wurde erfolgreiche Umsetzung einzelner Wege analysiert.*

*Stichwörter: Talent, Talentmanagement, Potenzial, Leistung, Personalbedarf, zu besetzende Stelle.*

**Problemstellung.** Ein systematisches Talentmanagement hat für die Zukunft von Unternehmen eine enorme Bedeutung, gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. Der fortschreitende Mangel an Fach- und

Führungskräften und die damit einhergehende Notwendigkeit, leistungsstarke Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen zu finden, zu entwickeln und zu binden, wurde von den meisten Unternehmen bereits erkannt.

Der langfristige Erfolg von Unternehmen aller Größen und Branchen wird in Zukunft noch stärker als bisher davon abhängen, inwieweit diese in der Lage sind, ihre Schlüsselpositionen mit Leistungsträgern zu besetzen. Doch trotz seiner vorrangigen, zukunftsträchtigen Bedeutung befindet sich Talentmanagement erst auf dem Weg der Professionalisierung und Talent-Strategien sowie Instrumente müssen sich noch in der Unternehmenspraxis bewähren.

**Analyse der vorherigen Forschungen und Publikationen.** Das Thema Talentmanagement wurde von Bernhard Rosenberger, Katrin Kreil und Markus Bankl im Buch „modernes Personalmanagement“ ausführlich dargestellt. Mit diesem Thema haben sich auch solche Wissenschaftler wie Randolf Jessl und Udo Sturm beschäftigt.

**Das Ziel** aktueller Arbeit ist **die grundsätzlichen Vorgehensweisen im Talentmanagement in modernen Unternehmen zu erforschen.**

**Forschungsergebnisse.** Talent Management beschäftigt sich explizit mit jenen Zielgruppen, die für den Erfolg des Unternehmens von zentraler Bedeutung und schwer zu gewinnen sind. Ziel ist es, die für die Unternehmensziele passenden Mitarbeiter zu finden, Weiterentwicklung zu gewährleisten und im Unternehmen zu halten.

Ein „Talent“ ist jemand, der bestimmte Potenziale hat, die – sofern sie erkannt und richtig eingesetzt werden – einen erheblichen Mehrwert generieren können. „Potenzial“ beschreibt in diesem Zusammenhang die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, die über seine Fähigkeiten, die ihn heute auszeichnen, hinausgeht. Des Weiteren gibt es eine kleine Gruppe von Top-Talenten. Sie machen nur ca. ein Prozent eines Jahrgangs aus, aber das sind genau die, auf die es wirklich ankommt. Zwar haben solche Leistungsträger oft auch die bessere Ausbildung, doch was sie tatsächlich von ihren Kolleginnen und Kollegen unterscheidet, sind Leidenschaft, Innovationsfreude und Risikobereitschaft und vor allem: ein herausragendes Engagement. Dadurch sind sie in der Lage, sich nicht nur an Firmen und Märkte anzupassen, sondern diese auch gestaltend zu verändern. Diese leistungsstarken Talente tragen wesentlich zu höheren Gewinnen und Renditen eines Unternehmens bei. Im Vergleich zu durchschnittlichen Mitarbeitern ist die Produktivität von unternehmerisch veranlagten Top-Talenten bei hochkomplexen Tätigkeiten doppelt so hoch – ein Grund mehr, intensiv auf die Suche nach solchen Potenzialträgern zu gehen und dafür auch Geld in die Hand zu nehmen. Die Identifizierung der „richtigen“ Fach- und Führungskräfte bezieht sich sowohl auf die talentierten Mitarbeiter der eigenen Firma als auch auf betriebsfremde Personen.

Eine anspruchsvolle Aufgabe stellt die Identifikation der Potenzialträger dar. Die Kernfrage hierbei lautet: Wer vollbringt überdurchschnittliche Leistungen und verfügt gleichzeitig über hohes weiterführendes Potenzial? Aus praktischer Sicht eignet sich für die Identifikation solcher Top-Talente die Durchführung einer auf die Zielgruppe zugeschnittenen Potenzialanalyse. Damit kann das Potenzial eines Mitarbeiters im Hinblick auf das zukünftige Anforderungsprofil seiner Zielposition

bestimmt werden. Es ist ratsam, sich dabei so nahe wie möglich an den Inhalten und Aufgaben der Zielposition zu orientieren. Als Instrumente für eine solche Potenzialanalyse haben sich aus unserer Sicht vor allem Audits, Assessment-Center sowie Tiefeninterviews bewährt [2].

Stellt man anschließend Potenzial und Leistung der Mitarbeiter gegenüber, können die wahren Top-Talente unter den Mitarbeitern eindeutig identifiziert werden (Abb. 1). Mitarbeiter, die zwar die Leistungserwartungen übertreffen, jedoch nur über ein geringes Entwicklungspotenzial für das aktuelle Anforderungsniveau verfügen, nehmen die durchaus wichtige Position des „Stabilisierers“ ein. Als „Talent“ werden Mitarbeiter bezeichnet, die über sehr großes Potenzial verfügen, ihre Leistung aber durchaus noch ausbauen müssen. Als Top-Talent („Star“) werden jene Leistungsträger eingeschätzt, die sowohl die Erwartungen an ihre Leistung übertreffen als auch über sehr großes Entwicklungspotenzial verfügen.

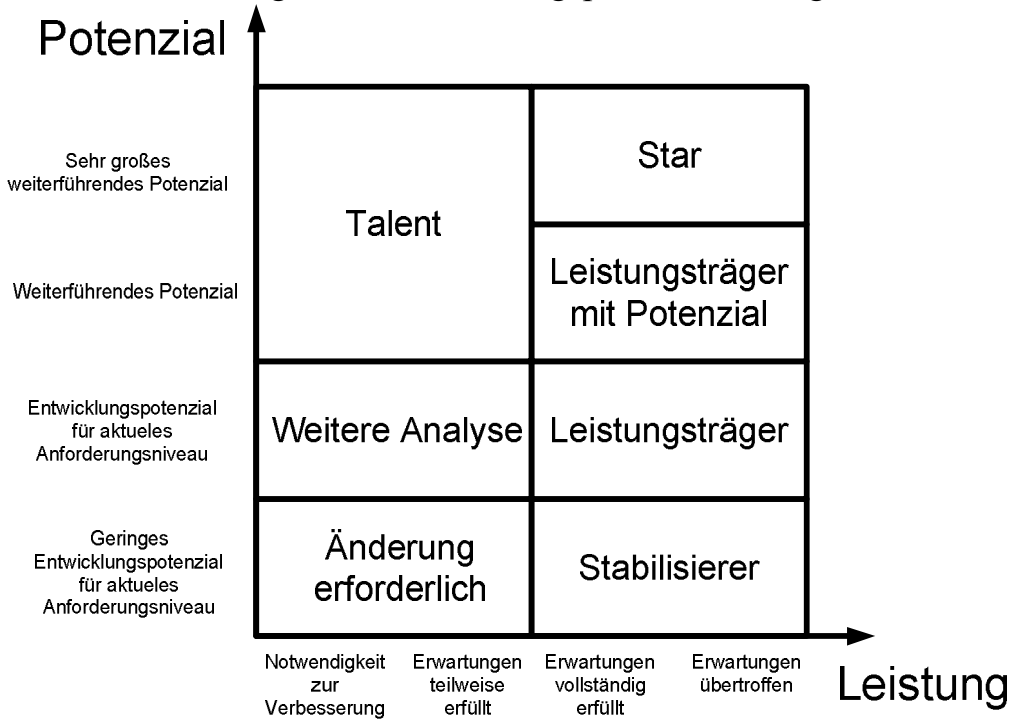



Abbildung 1 – Potenzial-Leistung-Portfolio [1]

Die Schwierigkeit bei dieser Bewertung besteht erfahrungsgemäß darin, einzuschätzen, ob die Potenzialträger auch in ihren neuen Rollen – die in der Regel anspruchsvollere Aufgabenstellungen mit sich bringen – überdurchschnittliche Leistungen erbringen können. Nur wenn ein Mitarbeiter seine neuen Aufgaben ohne Qualitätsverlust ausführen kann, zählt er zu dem Anteil von ca. 10 bis 15 Prozent an Top-Talenten, über die ein Unternehmen im Schnitt verfügt.

Die systematische Identifikation von zukünftigen Potenzialträgern ist eine wichtige Grundlage für die Nachfolgeplanung eines Unternehmens. Eine bedarfsgerechte Nachfolgeplanung hat, als Teil eines ganzheitlichen Talentmanagements, im Wesentlichen zum Ziel, beim Ausscheiden eines aktuellen Stelleninhabers die freiwerdende Stelle mit einem geeigneten Nachfolgekandidaten zu besetzen. Dabei sollte zunächst der qualitative sowie quantitative Personalbedarf ermittelt werden.

Darauf aufbauend muss es sich ein Unternehmen zum Ziel machen, geeignete Potenzialträger frühzeitig zu identifizieren (ca. ein bis zwei Jahre vor Besetzung der Stelle), sie auszuwählen und so auf die Besetzung vorzubereiten, dass am Ende möglichst geringe Wissens- und Ressourcenverluste auftreten. Ein hierfür geeigneter Personalentwicklungsplan sieht vor, Zielpositionen für den jeweiligen Potenzialträger rechtzeitig zu identifizieren und den zeitlichen Einstieg festzulegen. Die Zielpositionen können somit in kurzfristige (sofort), mittelfristige (< 2 Jahre) und langfristige (< 5 Jahre) Positionen eingeteilt werden. Nach der Priorisierung der einzelnen Zielpositionen sollte ein Abgleich der vorhandenen Kompetenzen des Mitarbeiters mit den für die Position notwenigen Kompetenzen erfolgen. In Abstimmung mit der zuständigen Führungskraft und dem Personalbereich können somit für vorhandene Kompetenzlücken passende Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter bestimmt und durchgeführt werden. Dadurch werden mögliche Personallücken wirksam verhindert und die Zukunftssicherung des Unternehmens gewährleistet.

Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass Talentmanagement nicht erst mit dem Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen beginnt und nicht mit dessen Abwanderung endet. Zum Talentmanagement gehört auch, die eigene Firma bei potenziellen neuen Mitarbeitern positiv bekannt zu machen und mit ihnen über geeignete Kanäle in Kontakt zu kommen. Der Grundstein, um externe Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen, ist ein positives Image der Firma. Ganz wichtig: Als Unternehmer und Führungskraft müssen Sie erklären können, wodurch sich Ihr Unternehmen von anderen abhebt, was es einzigartig macht (etwa moderne Arbeitszeitmodelle, ein „familiärer Charakter“ oder die frühe Verantwortung in einem Aufgabengebiet). Selbstverständlich sollte dabei sein, dass diese Aspekte auch nach außen hin kommuniziert werden.

Die grundlegende Frage, die sich bei der Einführung eines nachhaltigen Talentmanagements stellt, lautet: „Was muss das Unternehmen heute tun, um morgen die passenden Mitarbeiter zu haben, um übermorgen in seinen Märkten erfolgreich dazustehen?“ Als systematischer Lösungsweg bieten sich folgende 7 Schritte an (Tabelle 1) [1].

Hier sind Beispiele der Unternehmen, denen es gelungen ist, Talentmanagement als integrierten Geschäftsprozess zu betreiben, und gelingt, den Fach- und Führungskräftemangel abzufangen und durch die langfristig gesicherte Besetzung der wichtigsten Schlüsselstellen die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Wie oben erwähnt wurde, endet das Talentmanagement nicht mit der Abwanderung des Mitarbeiters. Und das weltweit beste Beispiel ist hierfür sicherlich das Vorgehen der Beratungsfirma McKinsey & Company. Etwa 9.000 derzeitig angestellte Berater stehen ca. 25.000 ehemaligen „Meckies“ gegenüber, die weitestgehend alle im eigenen McKinsey Alumni-Netzwerk vertreten und meist in hochrangigen Positionen in Unternehmen weltweit tätig sind. Alleine 200 Ehemalige führen Unternehmen, die mehr als 1 Milliarde Dollar Umsatz erzielen. McKinsey & Company hat es sich zur Aufgabe gemacht, sich vor und nach dem Austritt der Mitarbeiter um diese zu kümmern. Dabei werden Mitarbeiter häufig zu TopAdressen

in Wirtschaft, Politik und Kultur vermittelt und im Gegenzug als wichtige Kontaktpunkte für eigene Interessen positioniert.

Tabelle 1

Schritte im Talentmanagement

| **Schritt** | **Inhalt** |
|---|---|
| 1. Handlungsbedarf analysieren | – Quantitativen und qualitativen Personalbedarf ermitteln<br>– Aufstellung der mittelfristig zu besetzenden Stellen<br>– Antizipation von Personalengpässen |
| 2. Kompetenzen definieren | – Festlegung fachspezifischer Kompetenzmodelle<br>– Ausformulierung der benötigten Fach-, Methoden- und Potenzialanalysen |
| 3. Potenzialträger identifizieren und auswählen | – Ermittlung unternehmensrelevanter Zielgruppen<br>– Bewertung der Talente nach Relevanz/Verfügbarkeit<br>– Durchführung von Leistungs- und Potenzialanalysen |
| 4. Talente anwerben und gewinnen | – Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages<br>– Positionierung des Unternehmens in Kontaktnetzwerken<br>– Durchführung gezielter Personalmarketingmaßnahmen |
| 5. Talente führen, fördern und entwickeln | – Konzeption individueller Personalentwicklungsprogrammen<br>– Durchführung regelmäßiger Feedback- und Beurteilungsgespräche<br>– Betreuung und Mentoring durch Führungskräfte |
| 6. Talente langfristig binden | – Schaffen eines angenehmen/offenen Arbeitsklimas<br>– Motivation durch materielle/immaterielle Anreize<br>– Aufzeigen langfristiger Perspektiven |
| 7. Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern pflegen | – Schaffen einer positiven Atmosphäre bei der Trennung<br>– Nutzen ehemaliger Mitarbeiter als PR-Multiplikatoren<br>– Entwicklung eines Kontaktnetzwerkes mit Ehemaligen |

Die R+V Versicherung AG nutzt in ihrem strategischen Talentmanagement die Analyse des Abwanderungsrisikos. Das heißt, dass die Talente zunächst in Schlüsselpositionen identifiziert und anschließend gezielt und systematisch entwickelt und gefördert werden. Um den Bedarf an Nachwuchskräften optimal einschätzen zu können, werden die Führungskräfte einmal jährlich nach dem Abwanderungsrisiko ihrer Talente befragt. Dabei erhalten der Personalbereich sowie die Führungskräfte an Hand von relevanten Kennzahlen einen genauen Überblick über alle Prozesse und sind somit in der Lage, im Bedarfsfall flexibel zu reagieren. Und sofern ein erhöhtes Abwanderungsrisiko festgestellt wird, werden individuelle

Gespräche mit den Mitarbeitern geführt und entsprechende (Bindungs-)maßnahmen eingeleitet. Zu diesen gehören u. a. eine individuelle Aufgabenerweiterung, Vergütungserhöhungen sowie individuelle Aufstiegsmöglichkeiten.

Die global agierende Otto Group sieht sich nach einer Neuaufstellung der gesamten Talentmanagement-Prozesse im Jahre 2010 gut gerüstet, um seine Schlüsselpositionen auch in den nächsten Jahren durch nachrückende Talente besetzen zu können. In dieser Sicherstellung liegt auch das übergeordnete Ziel der Talent-Strategie begründet. Das Talent Management der Otto Group setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die im sogenannten „Strategiehaus“ abgebildet werden. Das Dach wird hierbei durch die Unternehmensvision dargestellt, das von den drei Säulen Rekrutierung, Entwicklung und Einsatz von Talenten getragen wird. Diese drei Säulen wiederum stehen auf einem Fundament aus vier Bausteinen (Talentbegriff, Kompetenzmodell, Leistungs- und Potenzialbeurteilung, Nachfolgebesetzung). Diese Bestandteile wurden mit Hilfe global organisierter Arbeitsgruppen entwickelt.

**Zusammenfassung.** Als Fazit lässt sich sagen, dass verschiedene Wege im Talentmanagement erfolgreich funktionieren können. Doch diese Systemen, Instrumenten und Methoden sind wertlos, sofern Talentmanagement nicht gelebte Praxis im Unternehmen ist. Deshalb muss das Talentmanagement aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und das Unternehmen bei der Erreichung übergeordneter gesamtwirtschaftlicher Ziele unterstützen. Denn die Unternehmen, die im Bereich Talentmanagement sehr erfolgreich aufgestellt sind, zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt platzieren, passende Kandidaten durch aussichtsreiche Perspektiven und Karrieremöglichkeiten nachhaltig an sich binden und in individuellen Karriereprogrammen gezielt fördern.

## Literaturverzeichnis:


1. Bernhard Rosenberger (Hrsg.), Modernes Personalmanagement, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.-385s.
2. Ekbert Hering, Walter Draeger, Handbuch Betriebswirtschaft für Ingenieure, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2000.-707s.

УДК 331.108.45

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Н.В. Романюк,** *к.э.н., доцент*
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Обоснована необходимость обобщения и систематизации показателей оценки качества профессионального развития персонала предприятия. Разработана система показателей оценки качества профессионального развития персонала.*

*Ключевые слова: профессиональное развитие, персонал, качество, эффективность, показатели, критерии.*

*Summary. The necessity of organizing and supplement quality indicators professional development of enterprise. A system of indicators to measure the quality of professional development.*

*Keywords: professional development, personnel, quality, efficiency, performance, criteria.*

**Постановка проблемы.** В современных условиях развития экономики возрастает роль активизации усилий для достижения стабильных условий функционирования и получения возможностей постепенного экономического роста в ближайшей перспективе. В основу такой активизации должна быть положена интенсификация всех без исключения составляющих производственно-хозяйственной деятельности с акцентированием внимания на управлении персоналом, как наиболее действенном рычаге развития и повышения конкурентоспособности. При этом, учитывая тот факт, что накопление и рост профессионального потенциала работника происходит, в первую очередь, за счет непрерывного осуществления процесса его профессионального развития, высокую актуальность и практическую значимость приобретают вопросы оценки достигнутого на предприятии уровня качества профессионального развития персонала, использование результатов которого позволит, в случае необходимости, вовремя скорректировать запланированные процедуры профессионального развития с целью достижения ожидаемых социальных и экономических преимуществ.

Для менеджеров по персоналу процедура оценки качества профессионального развития персонала вызывает определенные сложности из-за отсутствия сбалансированной комплексной системы показателей, которая бы давала возможность всесторонне осуществить такую оценку с минимальными потерями времени и средств. Большинство показателей, которые в достаточном количестве представлены в специальной литературе, не могут быть

использованы в практических условиях из-за недостаточности информационной базы, которая формируется на основе официальной статистической отчетности, несовершенства предлагаемой автором методики расчета и отсутствии обоснованных критериев трактовки полученного уровня показателя. Таким образом, существует необходимость в совершенствовании системы показателей оценки качества профессионального развития персонала путем уточнения содержания и разработки критериев оценки существующих и обоснования целесообразности внедрения новых показателей, использование которых позволит максимально приблизиться к реализации принципа оценки результативности обучения.

Учитывая то, что профессиональное развитие персонала является составным процессом системы менеджмента качества предприятия и в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001:2015 предприятие должно осуществлять ее оценку путем расчета показателей результативности каждого из составляющих процессов [1]. В то же время существуют трудности с определением показателей результативности, а именно, расчет показателей осуществляется для системы в целом, не учитывая особенности всех составляющих подсистем в рамках системы развития персонала. Следовательно, необходимо определить систему показателей оценки качества развития персонала с учетом особенностей действия всех составляющих системы для обеспечения результативности функционирования общей системы менеджмента качества предприятия. При этом качество системы сказывается на качестве процессов и, соответственно, на качестве конечных результатов.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** В экономической литературе исследовано и обосновано применение значительного количества показателей, с помощью которых можно оценить различные аспекты эффективности и результативности профессионального развития персонала и качества данного процесса. Так, В.А. Савченко предлагает осуществлять расчет годового экономического эффекта от увеличения объема прибыли предприятия в результате профессионального обучения и интегрального показателя годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по профессиональному обучению персонала предприятия, рассчитываемый суммированием годовых экономических эффектов по нескольким составляющим показателям, комплексно характеризующих данный процесс [2 , с. 104-105].

О.Б. Марцинковская определяет коэффициент качества персонала как показатель, который является прямо пропорциональным уровню подготовки рабочей силы и обратно пропорциональным затратам на ее осуществление [3]. То есть, по мнению автора, в условиях рыночных отношений должна достигаться сбалансированность между определенным уровнем профессионального развития рабочей силы и расходами на ее содержание.

Т.В. Коваленко, с целью обеспечения принципа системности, предлагает одновременно использовать несколько показателей комплексной оценки системы управления персоналом, среди которых, показатели, характеризующие качество процесса профессионального развития относит следующие: процент работников, имеющих смежные профессии и специальности; уровень

обеспеченности кадровым резервом определенных должностей; процент рабочих, которые перевыполняют нормы времени; процент работников, которые проходят обучение; количество рационализаторских предложений и изобретений на одного работника и степень участия персонала в кружках качества [4].

Е.В. Михалкина определяет и обосновывает целесообразность расчета таких показателей оценки профессионального развития, как коэффициенты: квалифицированности, образовательного уровня рабочих и специалистов, повышение квалификации кадров, стабильности кадров и соответствия рабочих мест типовым требованиям. Также, автором предложено определение экономического эффекта от инвестиций как для работника, так и для предприятия [5, с. 259, 396-397].

В.М. Колосок предлагает рассчитывать относительный показатель эффективности затрат на финансирование стратегии развития персонала предприятия и абсолютный уровень расходов на финансирование его стратегии развития, в расчете на одного работника. В то же время автором предложена система показателей развития персонала промышленного предприятия, в состав которой были включены: показатель рациональности использования кадров, коэффициент соответствия квалификации кадров, удельный вес работников, получивших за свой труд моральное вознаграждение, удельный вес рационализаторов и изобретателей среди работников и др. [6, с. 223-236].

Проведенное авторами исследование позволило установить наличие значительного количества показателей, которые на практике системно и в основном фрагментарно используются менеджерами по персоналу с целью оценки интенсивности или эффективности осуществления отдельных составляющих общего процесса управления персоналом. В то же время каждый из показателей по своему содержанию имеет обоснованные границы применения, поэтому может быть использован для оценки качества профессионального развития персонала исключительно на соответствующем его этапе, что существенно ограничивает презентативность общих результатов анализа и возможности их дальнейшего использования в целях разработки обоснованных управленческих решений. Отсутствие же обоснованной критериальной характеристики показателей не позволяет верно трактовать полученные при анализе результаты, значительно сокращает достоверность прогнозов относительно эффективности внедрения управленческих решений относительно перспективного развития персонала.

**Целью** исследования является обобщение и систематизация показателей оценки качества профессионального развития персонала предприятия.

**Основные результаты исследования.** Исходя из того, что процесс профессионального развития персонала состоит из четырех последовательных подпроцессов (планирование, организация, набор и отбор персонала; профориентация и адаптация персонала, оценка персонала и профессиональное обучение персонала), то каждый из них должен быть обеспечен соответствующим методическим аппаратом оценки, практическое использование которого будет способствовать созданию системы мониторинга

качества профессионального развития персонала. Необходимость выполнения этого условия связана с тем, что качество осуществления подпроцесса профессионального развития персонала формируется по результатам предшествующих ему подпроцессов, и в результате обеспечивает ожидаемый уровень качества общих результатов труда. Базой этого аппарата должна стать система показателей, комплексное использование которой позволит оценить достигнутый и прогнозируемый в ближайшем будущем уровень качества профессионального развития персонала, рис. 1.

Исходя из того, что подавляющее большинство показателей по содержанию были отнесены к группе показателей, которые должны быть использованы для оценки качества осуществления подпроцесса «Профессиональное обучение персонала», с целью их упорядочения, выделения и уточнения ведущей характеристики оценки, они классифицированы в зависимости от тех выводов, которые данные показатели позволяют получить по результатам анализа. Так, для характеристики достигнутого уровня интенсивности профессионального обучения предлагается использовать абсолютные и относительные показатели, которые количественно характеризуют степень фактической и прогнозируемой вовлеченности различных профессионально-квалификационных категорий персонала в процессы профессионального развития и фактический уровень периодичности осуществления этих процессов. Стоимостная оценка объемов инвестиций, направленных руководством предприятия на цели профессионального развития персонала с определением приоритетов в направлениях инвестирования, удельного веса инвестиций в человеческий капитал от фонда оплаты труда и фактических сумм, направленных на профессиональное обучение одного среднесписочного работника, характеризующих такую составляющую оценки качества профессионального развития персонала, как достаточность. Таким образом, показатели, позволяющие оценить интенсивность и достаточность профессионального развития персонала являются базовыми и должны быть рассчитаны на первых трех этапах профессионального развития - подготовительном, этапе планирования обучения и непосредственно на этапе обучения. Такие расчеты могут носить как плановый или прогнозный характер, так и осуществляться по фактическим данным, то есть характеризовать достигнутый на предприятии уровень интенсивности и достаточности инвестирования в человеческий капитал.

На этапе оценки эффективности профессионального обучения необходимо установить уровень его результативности и эффективности, что позволит правильно принимать дальнейшие управленческие решения, направленные на всестороннее обеспечение качества профессионального развития персонала. При этом результативность обучения предлагается определять с помощью показателей, позволяющих установить конкретный результат от инвестирования в человеческий капитал, который среди прочего может быть выражен в увеличении производительности труда обученного персонала и удельного веса работников, выполняющих установленные нормы труда, сокращении уровня текучести и выбытия работников, прошедших

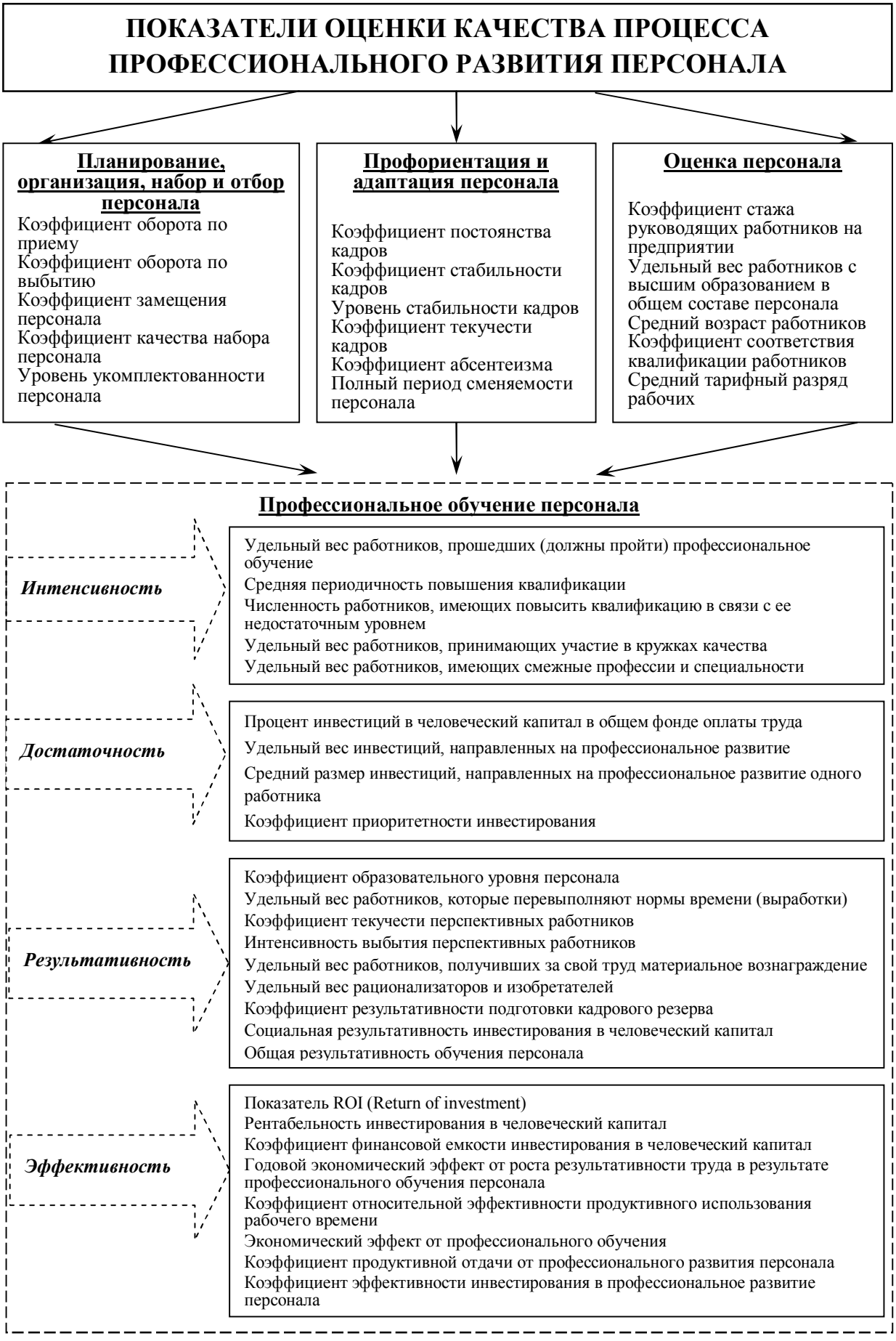



Рисунок 1 – Система показателей оценки качества профессионального развития персонала

профессиональное обучение и повышение уровня оплаты труда и материального стимулирования работников по результатам роста их реальной компетентности, профессионально-квалификационного и образовательного уровня.

Эффективность профессионального обучения предлагается определять с помощью показателей, которые с разных сторон характеризуют фактический размер продуктивной отдачи, полученной в расчете на единицу инвестированных предприятием средств в профессиональное развитие персонала. При этом роль отдачи может играть чистая прибыль, полученная предприятием, производительность труда одного рабочего или работника, сокращение объема непроизводительных расходов и потерь рабочего времени и т.д. Данная группа показателей является определяющей при обоснованном принятии решений относительно целесообразности осуществления одних и нецелесообразности осуществления других видов профессионального развития персонала [7].

Одновременное и постоянное использование каждого из показателей предлагаемой системы на всех этапах инвестирования в человеческий капитал является нецелесообразным и достаточно затратным, поэтому оперативную оценку и диагностику качества профессионального развития персонала рекомендуется проводить по показателям, позволяют сделать комплексные выводы относительно достигнутого состояния интенсивности, достаточности, результативности и эффективности профессионального развития, табл.1. Расчет других показателей каждой группы может быть осуществлен дополнительно в случае возникновения потребности в выводах более глубокого уровня.

Таблица 1

Показатели экспресс-диагностики оценки качества процесса профессионального обучения и развития персонала по этапам, подпроцессам и факторам влияния

| Этапы | Подпроцессы | Показатели |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Подготовитель-ный | Определение потребности в обучении | Коэффициент качества набора персонала |
| | | Уровень укомплектованности персоналом |
| | | Коэффициент оборота по приему |
| | | Средняя периодичность повышения квалификации |
| | Оценка персонала | Удельный вес работников, которые должны пройти профессиональное обучение |
| | | Удельный вес работников с высшим образованием в общем составе персонала |
| | | Коэффициент образовательного уровня персонала |
| | | Средний тарифный разряд рабочих, |
| Планирование обучения | Формирование бюджета для обучения | Процент инвестиций в человеческий капитал от общего фонда оплаты труда |
| | | Удельный вес инвестиций, направленных на профессиональное развитие |

Продолжение табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | | Средний размер инвестиций, направленных на профессиональное развитие одного работника |
| | Планирование обучения | Численность работников, которые должны повысить квалификацию в связи с ее недостаточным уровнем |
| | | Коэффициент приоритетности инвестирования |
| | | Удельный вес работников, имеющих смежные профессии и специальности |
| | Разработка программы обучения и критериев оценки результативности | Уровень согласованности учебной программы с производственными потребностями |
| Обучение | Проведение обучения | Удельный вес работников, прошедших профессиональное обучение |
| | | Уровень соответствия учебной программы возможностям восприятия работников |
| Оценка эффективности обучения | Оценка уровня усвоения новых знаний | Уровень усвоения новых знаний и навыков |
| | Оценка и анализ эффективности обучения | Коэффициент продуктивной отдачи от профессионального развития персонала |
| | | Коэффициент эффективности инвестирования в профессиональное развитие персонала |
| | | Коэффициент финансовой емкости инвестирования в человеческий капитал |
| | | Рентабельность инвестирования в человеческий капитал |
| | Оценка удовлетворенности персонала от обучения | Коэффициент текучести работников, прошедших обучение |
| | | Интенсивность выбытия перспективных работников |
| | | Социальная результативность инвестирования в человеческий капитал |

Количественные показатели, приведенные в таблице, дополнены качественными показателями, которые обеспечат всестороннюю оценку достигнутого уровня результативности и эффективности выбранной программы обучения и степени ее усвоения работниками.

Оценку качества профессионального развития персонала следует осуществлять комплексно с учетом всех этапов его протекания и интересов всех заинтересованных сторон. Качественная подготовка и проведение процедуры профессионального обучения персонала требует как можно более полного учета организационных условий, способных повлиять на его результаты, и дальнейшего определения достигнутого уровня производительной и эффективной отдачи от обучения. Чем тщательнее будет определена потребность в определенном виде профессионального обучения персонала, тем лучшим образом содержание и формы обучения будут соотнесены с целями и задачами деятельности предприятия, а тем самым

быстрее будет получен социально-экономический эффект от профессионального развития персонала.

**Выводы.** Таким образом, на основании анализа отечественного и зарубежного опыта инструментального обеспечения оценки качества профессионального развития персонала по различным направлениям, в работе было осуществлено обобщение и систематизация количественных и качественных показателей. Предложенная система показателей охватывает все подпроцессы профессионального развития персонала и позволяет установить такие характеристики профессионального обучения, как интенсивность, достаточность, результативность и эффективность. С целью минимизации затрат на осуществление мониторинга качества профессионального развития персонала обоснован выбор отдельных показателей для каждого этапа профессионального развития персонала, расчет которых позволит сделать комплексные выводы. Разработанная система показателей оценки качества профессионального развития персонала должна быть положена в основу разработки комплексной системы обеспечения качества профессионального развития персонала предприятия.

## Список литературы


1. Системы менеджмента качества. Требования (ISO 9001:2015, IDT): ГОСТ Р ИСО 9001:2015. – [Введен в действие 2015-09-28]. – М.: Стандартинформ, 2015. – 24 с.
2. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
3. Марцінковська О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації / О. Марцінковська, О. Легкий // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 203-206.
4. Коваленко Т. Система показників комплексної оцінки управління персоналом / Т. Коваленко // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 148-153.
5. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. Монография / под. ред. Михалкиной Е.В. Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2013. – 428 с.
6. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок, О.А. Богачов, А.В. Алістаєва; Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь: ПДТУ, 2011. – 244 с.
7. Захарова О.В. Удосконалення системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / О.В. Захарова, Н.В. Городничук // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк: ДонНТУ, 2014. – №4. – С. 112-123.

УДК 331

# ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

**Ш.К. Кутаев,** *д.э.н., заведующий отделом Воспроизводства населения и трудовых ресурсов, профессор*
*Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра РАН;*
*Дагестанский государственный университет, г. Махачкала (Российская Федерация)*

*Аннотация. Материал статьи посвящен актуализации проблем воспроизводства, формирования и использования трудовых ресурсов. Данные аспекты имеют существенное значение при разработке направлений территориального социально-экономического развития. Освещены вопросы миграционного движения населения СКФО и проблемы подготовки востребованных кадров учреждениями образования.*

*Ключевые слова: трудовые ресурсы, миграция населения, образование, регион, подготовка кадров, занятость*

*Summary. The article is devoted to the actualization of the problems of reproduction, formation and use of labor resources. These aspects are essential in the development of areas of territorial social and economic development. The issues of the migration movement of the population of the North Caucasus Federal District and the problems of training highly qualified personnel by educational institutions are covered.*

*Keywords: Labor resources, population migration, education, region, training, employment*

Состояние рынка труда РД, а также регионов СКФО, механизм его функционирования, а также система управления трудовыми ресурсами показывает, что многие процессы происходящие в данной сфере нуждаются во всестороннем осмыслении, исследовании и разработке основных направлений, ориентированных на развитие, совершенствование механизма управления трудовыми ресурсами самого южного макрорегиона РФ (СКФО).

Изучению вопросов формирования и использования трудовых ресурсов в региональном разрезе и уровне страны, а также вопросов миграции населения [3; 6], развития рынка труда [7], региональной экономики [2; 4; 9] посвящены множество научных работ, поскольку их исследование имеет важное значение для успешного развития субъектов и страны в целом. Качество трудовых ресурсов существенно влияет на качество и темпы экономического роста.

Потенциал трудовых ресурсов, его формирование и эффективное использование, во многом зависит от социально-экономической политики, проводимой на уровне государства, либо субъекта. Количественное и качественное воспроизводство, рациональное и эффективное использование трудовых ресурсов должно удовлетворять растущим темпам экономического роста, а значит, обеспечивать потребность отраслей экономики в рабочей силе.

Ситуация, при которой высокие темпы естественного прироста населения, характерные республикам СКФО, создают благоприятные условия для увеличения численности трудовых ресурсов и обеспечения стабильного предложения рабочей силы (таблица 1), но при низком и ограниченном на него спросе становится препятствием формирования и развития цивилизованного рынка труда, является главной причиной роста безработицы, возникновения трудоизбыточности и миграционного оттока населения региона.

Таблица 1

Численность населения в регионах СКФО, (на конец года; тысяч человек)

| | **2005** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Российская Федерация** | **143236** | **142865** | **143056** | **143347** | **143667** | **146270** | **146545** |
| **СКФО** | **9037** | **9439** | **9493** | **9541** | **9590** | **9659** | **9718** |
| Республика Дагестан | 2693 | 2914 | 2931 | 2946 | 2964 | 2990 | 3016 |
| Республика Ингушетия | 417 | 415 | 430 | 442 | 453 | 463 | 473 |
| Кабардино-Балкарская Республика | 866 | 860 | 859 | 859 | 859 | 861 | 862 |
| Карачаево-Черкесская Республика | 455 | 477 | 475 | 472 | 470 | 469 | 468 |
| Республика Северная Осетия - Алания | 707 | 712 | 709 | 706 | 704 | 705 | 704 |
| Чеченская Республика | 1152 | 1275 | 1302 | 1325 | 1346 | 1 370 | 1 394 |
| Ставропольский край | 2747 | 2786 | 2787 | 2791 | 2794 | 2 800 | 2 802 |

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: Стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

В республиках СКФО благодаря существующим тенденциям воспроизводства населения и нехватки рабочих мест возникла напряженность на рынке труда, основные показатели которой приведены в таблице 2.

Высокий уровень безработицы в регионах СКФО, значительно превышающий среднероссийские значения, дефицит сфер приложения труда и реализации своих способностей в регионе проживания и напряженность в социально-трудовой сфере ставит, прежде всего, молодежь, как самую пассионарную часть общества перед выбором: принимать участие в теневом бизнесе и неформальной трудовой деятельности, совершать уголовные преступления, либо искать удачу в других регионах страны, формируя, тем самым миграционный отток населения. В таблице 3 представлены общие итоги миграции населения из регионов СКФО, где можно увидеть, что за 2015 год общий миграционный отток населения составил около 25 тыс. человек, в том числе, более половины только из РД.

Таблица 2

Отдельные показатели напряженности на рынке труда СКФО в 2015 г.

| | Уровень занятости, % | Уровень безработицы, % | Среднее время поиска работы безработными, месяцев | Удельный вес безработных, ищущих работу 12 месяцев и более, % | Численность незанятых граждан, зарегистрированных в госучреждениях службы занятости населения, в расчете на одну заявленную вакансию, чел. |
|---|---|---|---|---|---|
| Российская Федерация | 65,3 | 5,6 | 7,3 | 27,3 | 1,0 |
| СКФО | 58,0 | 11,1 | 8,5 | 33,7 | 7,0 |
| Республика Дагестан | 55,0 | 10,8 | 7,9 | 24,4 | 37,5 |
| Республика Ингушетия | 50,2 | 30,5 | 12,3 | 66,7 | 236,9 |
| Кабардино-Балкарская Респ. | 60,4 | 10,1 | 10,1 | 45,7 | 2,7 |
| Карачаево-Черкесская Респ. | 53,5 | 15,1 | 10,8 | 57,1 | 3,0 |
| Респ. Северная Осетия-Алания | 58,4 | 9,3 | 9,0 | 34,1 | 10,7 |
| Чеченская Республика | 58,8 | 17,1 | 6,6 | 18,5 | 27,8 |
| Ставропольский край | 61,8 | 5,6 | 6,8 | 25,3 | 1,1 |

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: Стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Таблица 3

Общие итоги миграции населения регионов СКФО в 2015 году

| | Число прибывших, человек | 2015г. в % к 2014г. | Число выбывших, человек | 2015г. в % к 2014г. | Миграционный прирост (+), убыль (-), человек |
|---|---|---|---|---|---|
| **Российская Федерация** [1)] | **4734299** | **101,5** | **4488370** | **102,9** | **+245929** |
| **СКФО** | **198539** | **97,2** | **223306** | **99,5** | **-24767** |
| Республика Дагестан | 44235 | 100,5 | 57625 | 99,4 | -13390 |
| Республика Ингушетия | 10065 | 102,0 | 8228 | 113,3 | +1837 |
| Кабардино-Балкарская Респ. | 11384 | 94,1 | 14880 | 95,3 | -3496 |
| Карачаево-Черкесская Респ. | 11203 | 95,9 | 13730 | 96,5 | -2527 |
| Республика Северная Осетия-Алания | 13648 | 89,4 | 17923 | 104,1 | -4275 |
| Чеченская Республика | 20920 | 114,4 | 22078 | 107,5 | -1158 |
| Ставропольский край | 87084 | 93,7 | 88842 | 97,1 | -1758 |

*1) С учетом данных по Крымскому федеральному округу.*

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: Стат. сб. / Росстат. – М., 2016.

Оценивая масштаб миграции населения, следует иметь ввиду, что статистические данные миграционного оттока не отражают реальной ситуации, так как основная часть внутренней миграции населения остается без миграционного учета и официальной регистрации, т.е. граждане могут длительное время находиться в другом регионе и трудиться и при этом нигде не становиться на постоянную, либо временную регистрацию.

Очевидно, что высокие темпы увеличения трудовых ресурсов, характерные для республики СКФО, требуют интенсивности темпов создания новых рабочих мест. Несбалансированность рынка труда приводит к различным негативным последствиям. Здесь можно говорить о несовершенстве существующего механизма регулирования процессов в данной сфере. Поэтому эффективная государственная политика в данной сфере является фундаментальной основой в процессе стабилизации социальной и экономической обстановки в трудоизбыточных регионах России. Вследствие многообразия регуляторов, а также в силу социальной важности воспроизводства и формирования качественного состава трудовых ресурсов и эффективного функционирования рынка труда субъектов СКФО они нуждается в квалифицированном регулировании. Представляется, что разработка соответствующей государственной политики в данной сфере, ориентированной и учитывающей территориальные особенности кризисных регионов страны, в частности субъекты СКФО, станет отправной точкой в деле снижения напряженности в сфере социально-трудовых отношений и рынке труда макрорегиона в целом. Последствия несовершенства действующего экономического механизма для социально-трудовой сферы исключительно тяжелы. Более 20 млн. чел. в стране получают доходы ниже прожиточного минимума, высокий уровень безработицы среди молодежи, не соответствует реальным потребностям экономики и промышленности уровень и профили подготовки специалистов, отсутствует эффективно функционирующая кадровая политика, высокий уровень материального и имущественного расслоения общества.

Приобретает исключительную актуальность согласование целевых установок государственной политики в области воспроизводства и формирования качественного состава трудовых ресурсов с кадровой политикой, реализуемой на уровне страны, региона, а также на предприятиях и в организациях. Важно ориентироваться на более рациональное использование человеческого капитала, на повышение эффективности труда. Это зависит не только от того, начнётся ли экономический рост, но и от того, насколько энергично будет улучшаться система регулирования трудовыми ресурсами, трудовых отношений и рынка труда. Движение к формированию эффективно функционирующего рынка труда сопряжено с необходимостью преодоления накопившихся деформаций в трудовой сфере, с неизбежностью масштабного перемещения рабочей силы и борьбой со структурной безработицей, что потребует крупных вложений в воспроизводство трудовых ресурсов, повышению их качества, а также поддержание и развитие человеческого капитала.

В СКФО за трудоизбыточностью кроется устойчивый дефицит кадров, характеризующийся подготовкой лишних, не пользующихся спросом на региональном рынке труда специалистов. А сегодняшний день диктует свои повышенные требования к выпускникам, их навыкам. Здесь важно подчеркнуть, что трудоустройство выпускников образовательных учреждений является одним из наиболее важных факторов их социализации. Вопрос – как

решить данную проблему? Выход есть – это мониторинг и комплексный анализ состояния дел во всех сферах народного хозяйства, для выяснения сколько, кого, куда и каких специалистов необходимо подготовить. Допустимо упреждающая подготовка специалистов, исходя из прогнозов развития региона, по актуальным специальностям. Данный подход применим как для трудоизбыточных, так и для трудодефицитных регионов.

Каждому округу, а также в региональном разрезе необходима разработка прогноза ситуации и действий на рынке труда, исходя из специфики, тенденций и особенностей региона. Данный инструментарий позволяет регионам предвидеть предстоящие проблемы и эффективно и превентивно их решать.

Важно заключать межрегиональные соглашения, либо между округами, испытывающих дефицит трудовых ресурсов и трудоизбыточными для подготовки востребованных кадров.

Важно переломить взгляды молодежи на «статусность» и «престижность», зачастую невостребованных, профессий, которые играют важную роль при выборе будущей профессии.

В настоящее время надо чётко определиться в том, какие процессы государственной политики в области воспроизводства и формирования качественного состава трудовых ресурсов следует активизировать с тем, чтобы трудовая сфера не была тормозом экономического развития. В этой связи можно выделить некоторые ключевые ориентиры государственной политики, реализация которых поспособствует достижению искомого результата в области воспроизводства и формирования качественного состава трудовых ресурсов:

– составление баланса трудовых ресурсов и адаптация системы подготовки кадров. Дисбаланс между спросом и предложением на рабочую силу с высшим образованием, выражающийся в наличии высокой безработицы среди выпускников вузов, приводит к бесполезной трате ограниченных ресурсов общества и государства и, в конечном итоге, снижает их благосостояние. И, провозглашенная модернизация российской экономики потерпит крах, если не будет должным образом модернизирована система образования, поскольку инновационные преобразования в социальной политике и экономической сфере требуют новых знаний и умений;

– развитие инфраструктуры рынка труда;

– развитие трудовой мобильности;

– обучение молодых кадров по востребованным специальностям и обновление ими кадрового потенциала и состава предприятий и организаций;

– оказание дифференцированной социальной поддержки безработным и незанятым гражданам в зависимости от причин потери работы и готовности человека адаптироваться к новым и более высоким профессиональным требованиям;

– эффективное взаимодействие основных участников социального партнерства (профсоюзов, работодателей и государства) и выполнение ими взятых на себя обязательств, для согласования путей решения проблем занятости, защиты трудовых прав работников, эффективного использования

трудовых ресурсов, в части создания новых и сохранения и модернизации имеющихся рабочих мест;

– целевая поддержка создания и сохранения рабочих мест для отдельных категорий трудоспособных граждан;

– заключение межрегиональных соглашений с целью содействия перераспределению трудовых ресурсов из трудоизбыточных регионов в те, где на них есть спрос. Это позволит: наполнить трудовыми ресурсами регионы ощущающие их дефицит; реанимировать производство и строительство, которое претерпевает трудности недостатка кадров; уменьшить число граждан живущих за чертой бедности и тем самым снизить степень социальной напряжённости в обществе и т.д.;

– разработка и реализация комплексной государственной кадровой политики, которой по сути в регионе нет. Именно на основе разработки и реализации государственной кадровой политики на уровне региона можно решить множество проблем, связанных с формированием качественного состава трудовых ресурсов и их эффективного использования. Ранее, до 2007 года в РД действовало Постановление Государственного Совета РД «О Концепции и Программе осуществления государственной кадровой политики в Республике Дагестан» [8], которое утратило силу, в соответствии с Указом Президента РД от 25.07.2007 N 102.

– повышение спроса на квалифицированную рабочую силу как необходимой предпосылки для роста эффективности труда, улучшения качества продукции и услуг;

– расширение гибкости рынка труда, как по формам занятости, так и режимам труда;

На нынешнем этапе развития эффективное регулирование миграционными процессами, как внутренними, так и внешними, должно стать одной из главных целей экономической политики в округе. Необходим селективный отбор иммигрантов, обеспечение их адаптации в российском обществе, сведение к минимуму негативных последствий миграции. Основной упор необходимо концентрировать в направлении социальной и экономической целесообразности и снятия напряжённости на рынках труда и социально-трудовой сфере.

Следующим важным ориентиром государственной политики в области воспроизводства и формирования качественного состава трудовых ресурсов является соответствие профессиональной подготовки кадров потребностям региональной экономики, которое, как представляется, является стратегически значимой задачей для развития регионов. Превышение расчётной потребности рынка труда в специалистах с высшим образованием по общественным и гуманитарным профилям при существенном дефиците числа специалистов по техническим, инженерным, точным наукам, в том числе, со средним профобразованием свидетельствует о том, что рынок профессионального образования перестает удовлетворять требованиям региональной экономики относительно количества и качества подготовки кадрового потенциала. Наличие «избыточных» специалистов при одновременном дефиците в отдельных профессиях и подготовленных рабочих кадрах свидетельствует об отсутствии в

округе должной координации в сфере подготовки кадров между образовательными учреждениями, работодателями, органами службы занятости и структурами исполнительной власти, а также неэффективности мер профориентации. Дисбаланс спроса и предложения трудовых ресурсов, по профессионально-квалификационному и образовательному признаку, усиливает отраслевое несоответствие кадров на рынке труда, что требует принятия действенных мер по минимизации этого несоответствия [5].

Учет приведенных предложений позволит снизить масштаб негативных проявлений в социально-трудовой сфере, позволит сформировать новые механизмы управления в сфере развития кадрового потенциала, обеспечить сбалансированность спроса и предложения на рынке труда и определить потребность экономики в подготовке необходимых кадров; создать эффективную систему профобучения востребованных кадров на рынке труда; затормозить процесс миграционного оттока молодежи; обеспечить централизованное перемещение трудовых ресурсов из трудоизбыточных регионов в трудодефицитные субъекты, исходя из государственных приоритетов социально-экономического развития территорий; улучшить подготовку кадрового резерва для экономики регионов; снизить масштаб теневой (неформальной) занятости, безработицу, напряженность на рынке труда и социально-трудовой сфере и т.д.

## Список литературы


1. Абдулманапов П.Г. Территориальная дифференциация уровня рождаемости в Республике Дагестан // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 3. С. 259-267.
2. Баширова А.А. Эколого-экономическая сбалансированность развития проблемного региона: проблемы, направления решения // Апробация. 2016. №8. С. 83-85.
3. Вишневская Н.Г. Миграция трудовых ресурсов: понятие и социально-экономические последствия // Апробация. 2014. №7. С. 36-38.
4. Гимбатов Ш.М. Проблемы социально-экономического развития республик Северного Кавказа // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 3. С. 114-117.
5. Кутаев Ш.К. Совершенствование профессиональных компетенций в решении проблем трудоустройства // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2012. – №4. – С. 350-355.
6. Миграционное движение населения: теория, политика, практика, перспективы / под общей редакцией Воробьевой О.Д, Топилина А.В. – Москва, 2013. – С. 32.
7. Мирзабалаева Ф.И. Рынок труда в условиях современного кризиса: рискологический аспект // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 15-22.
8. Постановление Государственного совета Республики Дагестан от 06 июля 1995 года N 62 «О Концепции и Программе осуществления государственной кадровой политики в Республике Дагестан».

9. Сагидов Ю.Н. Мотивация экономического развития региона (на примере Республики Дагестан) // Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. № 2. С. 31-37.

УДК 330.341: 314.17

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНО - ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**И.А. Кондаурова,** *к.э.н., доцент,*
**Ю.И. Воплюшкина**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Статья посвящена вопросам особенностей формирования и развития человеческого потенциала как важнейшей составляющей экономического потенциала государства. Представлена концептуальная модель направлений развития человеческого потенциала Донецкой Народной Республики.*

*Ключевые слова: человеческий потенциал, индекс развития человеческого потенциала, экономическое развитие.*

*Summary. The article is devoted to the peculiarities of formation and development of human potential as the most important component of the state's economic potential. Presents a conceptual model of areas of human potential People's Republic of Donetsk.*

Keywords: *human potential, the index of human development, economic development.*

**Постановка проблемы.** Развитие человеческого потенциала – приоритетная задача и главное условие прогресса любого общества, без него невозможны изменения в жизнедеятельности его субъектов, а человеческий фактор становится решающим при выборе стратегии дальнейшего развития общества и государства в целом, оказывая глубокое влияние на все общественные процессы.

В условиях развития экономики Донецкого региона человеческий потенциал населения является доминирующим фактором экономического роста и социального развития, поскольку он определяет темп и уровень развития экономики, а главным критерием социально-экономического прогресса выступают достижения в области развития человека и удовлетворения его потребностей.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Научно-практические и методологические аспекты изучения человеческого потенциала

рассмотрены в работах многих отечественных и зарубежных ученых, среди которых: Г. Беккер, А. Докторович, Т. Заславская, В. Луков, Н. Римашевская, Л. Сен, Г. Хмелева, Т.Шульц и др [3, 5, 6, 7, 9, 11, 12]. В трудах перечисленных ученых преобладают исследования по управлению процессами использования человеческого и трудового потенциала на уровне предприятия, региона, страны. Вместе с тем, целый ряд актуальных проблем, связанных с формированием человеческого потенциала как важнейшей составляющей экономического потенциала государства, подлежит детальному научному изучению, что и обусловило цель данного исследования.

**Целью** исследования является теоретический анализ и научное обоснование особенностей формирования и развития человеческого потенциала как важнейшей составляющей экономического потенциала государства.

**Основные результаты исследования.** Рост человеческого потенциала – наиболее фундаментальный, стратегический итог экономического развития и трансформации общества. Однако на сегодняшний день в Донецкой Народной Республике развитие человеческого потенциала характеризуется своей неустойчивостью, поскольку четко отлаженная система управления человеческими ресурсами и капиталом находится в стадии становления.

Проведенный нами теоретический анализ показал, что в научных источниках рассматриваются разные составляющие экономического потенциала. Начнем с рассмотрения понятия «ресурсный потенциал», важнейшей составляющей которого и является потенциал человеческий.

При этом следует отметить, что термин «ресурсный потенциал» достаточно многоаспектен и представляет собой совокупность отношений, возникающих по поводу привлечения и использования ресурсов, уровень и интенсивность использования которых формирует новые финансово-экономические, социальные и экологические состояния хозяйственной деятельности, определяющие способы ее реализации и удовлетворения рыночных потребностей и ориентированы на генерацию максимального уровня прибыли или иного эффекта согласно миссии на протяжении жизненного цикла предприятия [1, с. 141].

В научной литературе очень часто отождествляют понятия «человеческий потенциал» и «трудовой потенциал». Многие авторы рассматривают трудовой потенциал как совокупность необходимых для формирования и развития организации системы трудовых ресурсов, обеспечивающих производственную и трудовую деятельность в соответствии с потребностями рынка и отрасли [6, с. 237]. Другими словами – это совокупность характеристик, проявляющихся в трудовом процессе.Сравнивая эти два понятия, можно отметить, что трудовой потенциал является более обширным по смысловому значению, чем человеческий потенциал. В свою очередь, как трудовой, так и человеческий потенциал можно измерить, определив эффективность производства и эффективность работы каждого работника.

Теоретический анализ сущности понятия «кадровый потенциал» привлекает внимание многих ученых, но на сегодняшний день не существует универсальной классификации данного понятия, которая учитывает все

особенности, теоретические и практические аспекты управления кадровым потенциалом предприятия [8, с. 76]. Обобщая исследования ученых, можно сформулировать единое понятие кадрового потенциала как совокупности имеющихся возможностей и способностей, личных, деловых и профессиональных характеристик кадрового состава предприятия или отдельного работника, которые необходимы для конкретного вида трудовой деятельности.

Обобщая ряд определений сущности человеческого потенциала [3, 4, 5, 7, 10], предлагаем остановиться на следующей дефиниции – это интегральная характеристика человека (группы людей, сообщества, общества), способствующая осуществлению и развитию любых форм деятельности, являющаяся воплощением онтологической сущности человека, заключающейся в самоосуществлении, самораскрытии и саморазвитии человеческих ресурсов.

На основе анализа литературных источников выделим три основных способа формирования человеческого потенциала государства (рис. 1)

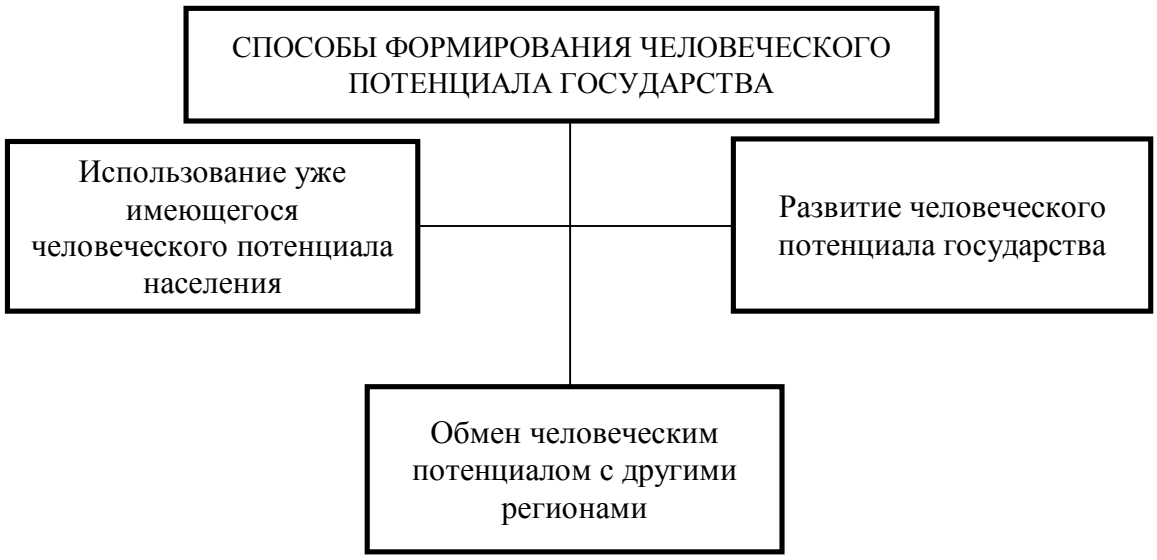



Рисунок 1 – Способы формирования человеческого потенциала государства

Уровень развития государства и его человеческого потенциала наилучшим образом можно охарактеризовать с помощью ряда комплексных критериев (табл. 1) [3, 4]. Система индексов, представленная в таблице 1, используется международными организациями и донорами для различных исследований, а также для проведения мониторинга развития в сравнении с другими странами.

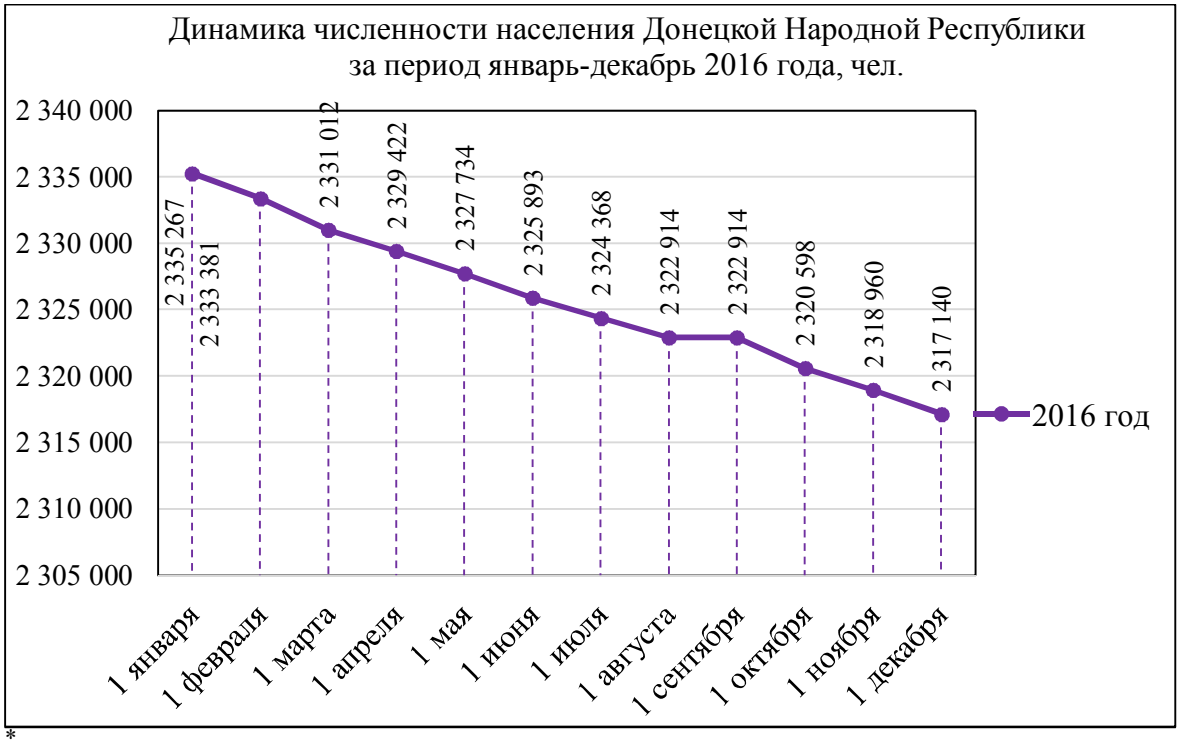
Важнейшим фактором социально-экономического развития являются демографические параметры, такие как численность населения, его состав и структура. Человеческий потенциал Донецкой Народной Республики развивается качественно и количественно, однако сокращение продолжительности жизни и уменьшение численности населения негативно влияют на уровень его развития. Так, численность населения на 01.01.2016 г.

составляла 2335267 чел., а на 01.01.2017 г. – 2315276 человек. Динамика численности населения Донецкой Народной Республики за период январь-декабрь 2016 г. представлена на рисунке 2 [2].

Таблица 1

Комплексные критерии уровня экономического развития государства и его человеческого потенциала

| Критерий | Сущность |
|---|---|
| индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП) | Основной интегральный показатель, отражающий возможности самореализации для граждан республики. Обобщает показатели, характеризующие уровень продолжительности жизни, образования и уровень доходов, рассчитанный исходя из валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения по паритету покупательной способности в денежной единице республики |
| индекс развития с учетом гендерного фактора (ИРГФ) | Применяется с целью учета разницы мужчин и женщин в продолжительности жизни, грамотности, образовании и заработках |
| индекс нищеты населения (ИНН) | Позволяет определить наиболее приоритетные направления для программ развития человеческого потенциала |




* Расчет численности наличного населения произведен на основании полученных административных данных от Миграционной службы МВД ДНР и Министерства юстиции ДНР. Информация в дальнейшем может быть уточнена

Рисунок 2 – Динамика численности населения Донецкой Народной Республики за период январь-декабрь 2016 года

Формулируя приоритетные направления развития человеческого потенциала, согласимся с мнением Моровина С. К. о том, что «государство обеспечивает не столько равенство потребления, сколько равенство возможностей, прежде всего в сфере образования, удовлетворяет необходимый минимум потребностей в здравоохранении, гарантирует безопасность личности, соблюдение политических и гражданских прав, а также несет ответственность за создание условий, которые содействуют росту и эффективному функционированию системы» [6, с. 18].

На рисунке 3 представлена концептуальная модель направлений развития человеческого потенциала с учетом особенностей Донецкого региона. Модель развития человеческого потенциала исходит из того, что

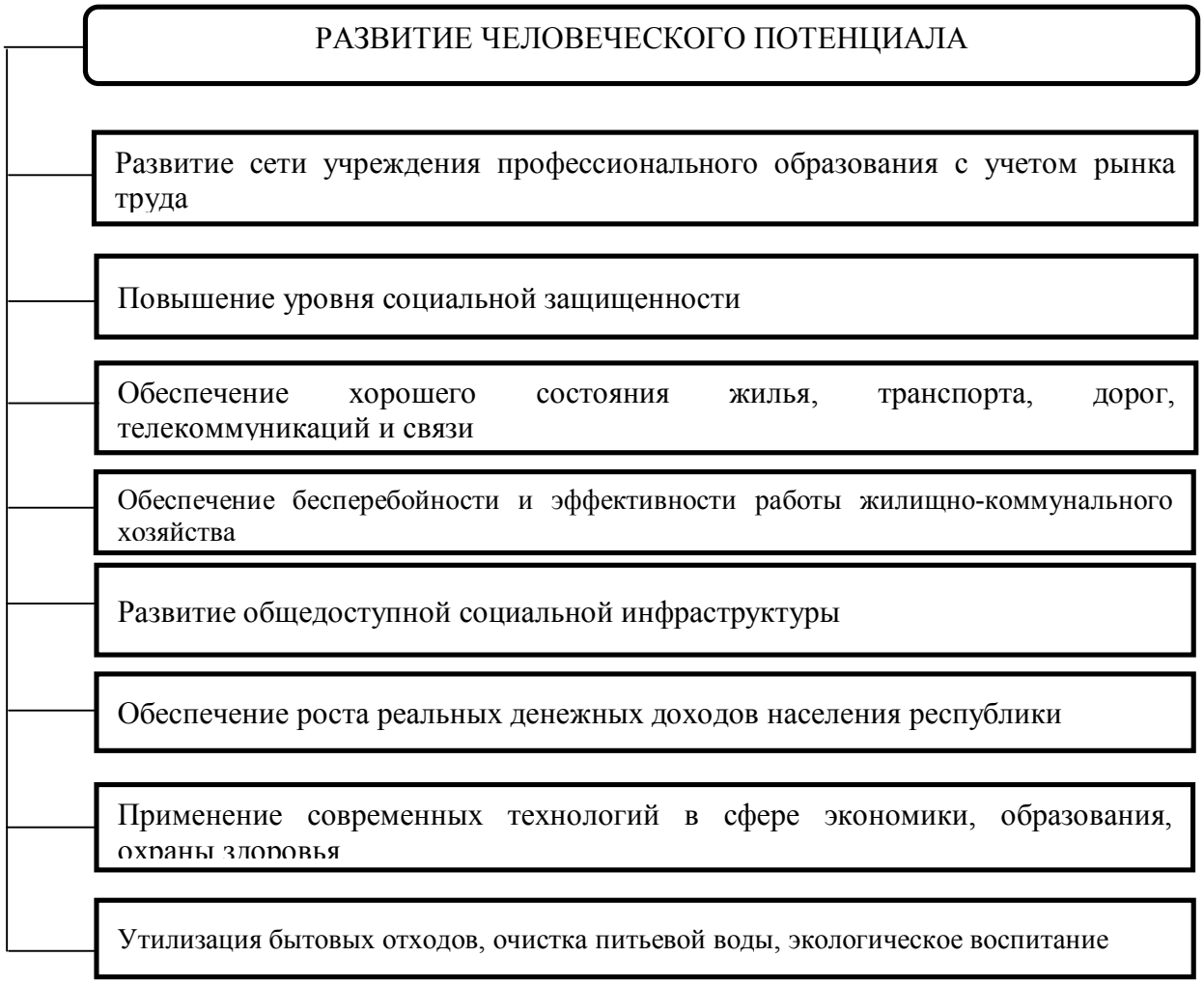



Рисунок 3 – Концепция развития человеческого потенциала Донецкой Народной Республики

Фундаментом развития человеческого потенциала в предложенной авторами концепции выступает система профессионального образования, основной круг задач которой в этом направлении включает:

ориентация на реальные потребности экономики в специалистах определенного уровня, профессий, специальностей и направлений подготовки;

в этом направлении в вузах Донецкой Народной Республике работа уже ведется, заявки на подготовку специалистов в рамках госзаказа университеты подтверждают письмами потенциальных работодателей;

налаживание тесных связей учебных заведений с действующими предприятиями для прохождения практики и дальнейшего трудоустройства студентов, создания филиалов кафедр на предприятиях с целью устранения нестыковок между теоретической подготовкой и требованиями работодателей;

пересмотр и обновление содержания профессионального образования на основе стандартов, с учетом требований и прямым участием объединений работодателей; в Республике, начиная с 2016 года, с участием работодателей в организациях высшего профессионального образования ведется работа по разработке основных образовательных программ по всем направлениям подготовки;

повышение мотивации как к улучшению качества преподавания, так и учащихся к получению полноценных и качественных знаний, навыков, умений;

осуществления дополнительных инвестиций в создание современной учебно-лабораторной и учебно-методической базы.

**Выводы.** Главной особенностью концепции развития человеческого потенциала является не только установление связи между развитием населения и экономики в целом, а необходимость комплексного подхода к проблемам человеческого развития. Таким образом, модель развития человеческого потенциала основывается на повышении качества жизни населения региона и расширении его возможностей и отдачи во всех отраслях экономики.

На сегодняшний день существует ряд проблем развития, сохранения и реализации человеческого потенциала нашего государства, поскольку все сферы экономики находятся на этапе своего преобразования и развития. Следует также учитывать, что успешное развитие человеческого потенциала государства напрямую зависит от человеческого потенциала каждого индивидуума, что способствует как личному успеху каждого человека, так и достижению высоких показателей развития человеческого потенциала Республики.

## Список литературы


1. Белоусова К.А. Система целей ресурсного менеджмента на предприятиях / О.Ю. Попова, К.А. Белоусова, Е.Ю. Томашевская // Социально-экономические проблемы адаптации реального сектора в современных условиях: монография. – Макеевка-Ялта: Ноулидж (Донецкое отделение), 2013. – С. 138-144.
2. Главное управление статистики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://glavstat.govdnr.ru
3. Кондаурова И.А. Человеческий потенциал как социально-трудовая категория [Текст] / И. А. Кондаурова, Ю. И. Воплюшкина // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: Мат. Научно-практической конференции, 21 октября 2016 г., г. Донецк, ДонНТУ –

Донецк: ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», 2016. – С. 284-286.
4. Кондаурова И.А., Кузнецова А.М. Идентификация проблем формирования и использования человеческого капитала в контексте инновационного развития / Друкеровский вестник. – № 3. – 2016. – С. 212-218.
5. Луков В.А. Высшее образование и контуры человеческого потенциала // Высшее образование для XXI века : VI международная научная конференция, МосГУ, 19–21 ноября 2009 г. : доклады и материалы. Секция 5. Высшее образование и развитие человека / отв. ред. Вал. А. Луков. — М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2009. — С. 3–8.
6. Моровин, С. К. Управление развитием человеческого потенциала: теория, методология, инновации: автореферат диссертации на соискание степени доктора экономических наук: 08.00.05 / С. К. Мордовин; СПбГУЭиФ. – СПб, 2004. – 42 с.
7. Серикова О.Н. Социальная ответственность партнеров трудовых отношений как фактор рационального использования трудового потенциала: теоретико-методологический подход / О.Н. Серикова // Бизнес Информ. – 2013. – №11. – С. 234-239.
8. Тимохина О.А. Методы кадрового обеспечения торговых предприятий во взаимосвязи с действующей кадровой политикой / О.А. Тимохина // Вестник Хмельницкого национального университета, «Экономические науки». – Хмельницкий: ХНУ, 2009. – С. 75-78.
9. Хмелёва Г. А. Человеческий капитал как условие формирования инновационной экономики региона: монография. — Самара: САГМУ, 2012. — 168 с.
10. Человеческий потенциал России: интеллектуальное, социальное, культурное измерения / под ред. Б. Г. Юдина. — М.: Ин-т человека, 2002. — 265 с.
11. Becker G.S. Human Capital/ G.S. Becker // – N.Y.: Columbia University Press, 1964.
12. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences/ T. Shultz// – N.Y., 1968, vol. 6.

УДК 338.24

# ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ИНТЕЛЛИГЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ

**Й. П. Петрова,** *асс., д-р*
*Хозяйственная академия*
*им. Д.А. Ценова, г. Свиштов*
*(Болгария)*

*Аннотация. В настоящем докладе рассматривается влияние эмоциональной интеллигентности на поведение менеджера. Выделены ее характеристики. Выдвигается идея, что эмоциональная интеллигентность моделирует поведение менеджера в позитивном аспекте, содействуя превращению его в эффективного лидера.*

*Ключевые слова: эмоции, эмоциональная интеллигентность, менеджер, управление.*

**Постановка проблемы.** Динамика процессов в современных организациях ставит менеджеров перед множеством испытаний. Необходимо, чтобы при принятии быстрых и адекватных решений отбирался большой поток информации в условиях резких перемен. Это чаще всего провоцирует развитие стрессовых и конфликтных ситуаций. Эти два типа ситуаций имеют свое эмоциональное измерение, и их решение требует не только управленческих качеств, а и наличия иного типа умений. В этой связи эмоциональная интеллигентность выделяется как качество с обособленной значимостью, которое должно стать частью профессионального портфолио менеджеров.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Перед рассмотрением влияния эмоциональной интеллигентности на поведение менеджеров необходимо определить его сущность. Проблема эмоциональной интеллигентности рассмотрена Дэниелом Гоулманом (2009), согласно которой она включает в себя „умения как способность выработать для себя мотивацию, проявлять постоянство в трудные минуты, контролировать импульсы и откладывать получение вознаграждения за свои усилия, регулировать свои настроения и не позволять тревоге мешать мышлению, проявлять сопричастность и жить с надеждой”. В представленном определении Гоулмана (2009) доминирует ориентация на собственную модель поведения. Эмоциональная интеллигентность представлена иным образом Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley (2003), по мнению которых, она „отражает способность распознания и понимания других в социальном контексте, выявления нюансов эмоциональных реакций, а также использования этих знаний для оказания влияния на других путем регулирования эмоций и контроля“. В этом мнении прослеживается стремление к созданию социально ориентированной модели поведения. Peter Salovey and John Mayer (1990) определяют „эмоциональную интеллигентность как подгруппу социальной интеллигентности, которая включает в себя способность наблюдать

собственные и чужие эмоции и чувства, разграничивать их между собой и использовать эту информацию для ориентации на определенный способ мышления и действия“. В связи с этим они разработали модель эмоциональной интеллигентности (Salovey & Mayer, 1990), согласно которой обособляются три группы процессов на ментальном уровне, которые охватывают следующие компоненты: „вербальное и невербальное выражение собственных эмоций; невербальная реакция в отношении чужих эмоций и проявление эмпатии; регулирование своих и чужих эмоций; гибкое планирование; креативное мышление; перенаправление внимания; мотивация“. А. И. Дрогобыцкий (Дрогобыцкий, 2007) также обособляет компоненты эмоциональной интеллигентности, при этом их количество сводит до четырех, а именно: „самосознание, самоконтроль, социальная чувствительность и управление взаимоотношениями“.

Вывод, который можно сделать из представленных точек зрения в специализированной литературе, следующий: эмоциональная интеллигентность сочетает в себе два типа ориентации, направленные на моделирование собственного поведения и поведения остальных субъектов посредством осуществления контроля и самоконтроля.

**Целью** данной научной разработки является исследование влияния эмоциональной интеллигентности на поведение менеджеров в современных организациях.

**Основные результаты исследования.** Эмоциональная интеллигентность является существенной частью эмоциональной природы человека. В какой степени развит этот тип интеллигентности, определяется генетическим кодом субъектов, моделирующей средой (см. Каменов, 2011), их индивидуальными особенностями (характер, темперамент, предпочтения, уровень автомотивации и т.д.), культурными различиями и общественными порядками, которые они исповедуют.

С точки зрения управления, эмоциональная интеллигентность может рассматриваться как способность менеджеров улавливать нюансы собственных и чужих эмоций, сопереживать и анализировать их, извлекать самую значимую из них информацию, овладевать ими в известной степени, таким образом создавая определенную модель поведения, которая содействует эффективному протеканию рабочего процесса. В этом смысле она сочетает в себе личные и социальные компетенции, так как поведение направлено одновременно на собственное „Я“ и остальных субъектов.

Из вышесказанного могут быть выделены следующие характеристики эмоциональной интеллигентности:

- Этот тип интеллигентности приводит к развитию эмоциональной зрелости и эмоциональной устойчивости, что позволяет в известной степени избежать влияния эмоционального заражения и эмоциональной манипуляции (см. Карастоянов, 2012);
- Оказывает помощь субъектам в процессе самопознания (см. Каменов, К., 2013, с.5 - 17) и анализа;
- Развиваются техники слушания и эмпатии;

- Дает отражение на поведенческую модель, ограничивая импульсивность;
- Показателем является обостренное внимание и концентрация;
- Эмоциональная интеллигентность – это путь, способ или средство развития эмоциональной креативности (см. Голубина, Ю., 2013);
- Связывается с ожиданием, при этом таким образом создается определенный настрой;
- Развивается чутье и коммуникативные умения;
- Содействует разрешению проблемных и конфликтных ситуаций;
- Эмоциональная интеллигентность способствует превращению менеджера в лидера;
- Рефлектирует на стиль, подходы и стратегии менеджера;
- Менеджеры с высоким уровнем эмоциональной интеллигентности создают атмосферу доверия среди своих подчиненных;
- Эмоциональная интеллигентность содействует соблюдению этических норм и правил в организациях;
- Утверждает поддержание сбалансированного эмоционального климата в организациях;
- Способствует созданию эффективных рабочих групп и команд, таким образом ускоряя процессы развития в организациях;
- Содействует развитию интуиции менеджеров, а это, в свою очередь, способствует быстрому и адекватному принятию эффективных управленческих решений;
- Эмоционально интеллигентные менеджеры обладают умениями применения критики в конструктивном аспекте среди своих подчиненных;
- Менеджеры развивают умения ведения деловых переговоров, сотрудничества и партнерства.

На основе указанных характеристик важно обобщить, что эмоциональная интеллигентность может рассматриваться в познавательном, оценочном, мотивационном и созидательном аспектах.

С целью развития эмоциональной интеллигентности будут выделены десять правил (Каменов, К., 2013), соблюдение которых создает, моделирует и регулирует поведение. Эти правила могут использоваться не только руководящими кадрами современных организаций, но и субъектами в целом.

- Не реагируйте слишком внешне на случившееся и события, которые не зависят от вас. Вы их не измените.
- Не реагируйте эмоционально на слова и тексты. Со временем они теряют свою остроту, а и без того человек в различное время различен, что означает, что и восприятие их будет различно.
- Поскольку истина всегда относительна, никогда не беритесь со всей своей эмоциональной энергией защищать данную каузу. Каждый видит общее дело с различного угла зрения, и для него истина может быть иной.
- Очистите эмоцию от мнений и внушений, которые делаете. Таким образом будут восприниматься лучше качественными людьми.

- Ищите единомышленников-профессионалов в связи с каждой идеей. Иначе рискуете, что энтузиасты ликвидируют ее.
- Не ожидайте, что успех будет воспринят всеми одинаково. Не вкладывайте эмоциональную энергию в разных людей.
- Не рассчитывайте на публичность своих личных проблем, они не будут ни поняты, ни решены.
- К власти относитесь с осторожностью, она существует не только для того, чтобы помогать, но и отнимать.
- Если у вас есть эмоциональные чувства, порожденные личным успехом, не показывайте их, потому что можете разочароваться.
- Если у вас есть проблемы, ожидайте больше сочувствующих, нежели помощников.

**Выводы.** Достижение завидной карьеры менеджера в современных организациях представляет собой амбициозную задачу, которая может интерпретироваться одновременно как серьезный вызов и большая ответственность. Требуется солидный набор качеств, среди которых не стоит недооценивать эмоциональную интеллигентность, так как она дает возможность проявления дальновидности и проницательности в процессе работы с различными типами людей.

Эмоциональная интеллигентность – это вид компетентности, который должен непрерывно развиваться и усовершенствоваться. Она включает в себя ряд умений, полученных на базе опыта, такие, как анализ и синтез, ассоциирование, мотивация и т.д. Менеджеры с высоким уровнем эмоциональной интеллигентности оказывают воздействие на работу своих подчиненных в позитивном аспекте, при этом таким образом повышается индивидуальная эффективность, дающая отражение на организационную.

## Список литературы


1. Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. Baywood Publishing Co., Inc., p. 189.
2. Prati, M., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectivness, and team outcomes. The International Journal of Organizational Analysis, Informational Age Publishing. Inc., p. 21.
3. Голубина, Ю. Ю. (Выпуск № 1, 2013). Взаимосвязь между эмоциональной креативностью и эмоциональным интеллектом. Журнал Педагогика и психология образования, сс. 80 - 86.
4. Гоулман, Д. (2009). Эмоциональный интеллект. Москва: Издательство «АСТ МОСКВА», с. 61.
5. Дрогобыцкий, А. И. (2007). ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА. Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. Том 7. – Выпуск 2, сс. 111 - 113.
6. Каменов, К. (2011). Моделираща среда и човешки потенциал. Електронно списание "Диалог", АИ "Ценов", Свищов, с. 19 - 30.

7. Каменов, К. (2013). Себепознаването и съдеятелството - основа за професионален и управленски успех. Велико Търново: "Фабер", с. 5 - 17.
8. Карастоянов, Г. (2012). Психология на преднамереното влияние. София: "Изток-Запад", с. 137 - 141.

УДК 331.08

# ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**О.А. Штагер,** *старший реподаватель,*
**А.В. Федирцан**
*Донецкий национальный технческий университет, г. Донецк (Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены аспекты необходимости использования процедуры сертификации персонала. Предложен перечень мероприятий по организации работ в области сертификации персонала.*
*Ключевые слова: персонал, сертификация, компетенции, стандарт, управление.*

*Summary. The article examines aspects of the need to use the procedure for certification of personnel. Lists of activities are proposed of the organization in the sphere of personnel certification.*
*Keywords: personnel, certification, competences, standard, management.*

**Постановка проблемы.** Управление персоналом является одной из актуальных проблем социально-экономического развития субъектов хозяйственной деятельности. Прогрессивные тенденции в области менеджмента способствуют необходимости внедрения высокоэффективных технологий управления персоналом.

Руководители и ведущие специалисты понимают, что для более успешной конкуренции нужно много знать, много работать и упорно учиться, что формирует требования к структуре и уровню компетенций работников предприятия: знаниям, умениям, практическим навыкам, личностным качествам и коммуникационным способностям. Важнейшей составляющей стратегии управления персоналом является развитие профессионально-квалификационных навыков сотрудников с помощью применения интерактивных методов обучения, оценки и сертификации персонала.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретическим и практическим аспектам сертификации персонала посвящены многочисленные труды. Исследованием сертификации через оценку профессиональных стандартов персонала занимались такие отечественные ученые как О. Овчарук

и А. Павленко. Проблемами компетентности и профессиональной подготовки специалистов в соответствии со стандартами в той, или иной отрасли, занимались Т. Белоус, О. Василенко, В. Воробьева, А. Гордеева, Г. Девятова. Изучению формирования профессиональной компетентности специалистов различных уровней посвящены работы таких ученых как А. Бабаян, В. Байденко, Н. Кузьмина, О. Локшина, О. Овчарук, А. Павленко, В. Черевко. Основам профессионализма в области сертификации на международном уровне посвятил свои труды С. Бушуев.

**Целью** исследования работы является обоснование необходимости использования процедуры сертификации персонала в современных условиях хозяйственной деятельности предприятий.

**Основные результаты исследования.** Необходимость проведения сертификации персонала обусловлена тем, что развитие экономических систем предъявляет инновационные требования к уровню компетентности работников предприятия. Личные и профессиональные качества сотрудников оказывают существенное влияние на производительность труда. Процедура сертификации персонала успешно применяется во многих сферах деятельности.

Международный стандарт ISO (International Organization for Standardization) 9001 регулирует требования к менеджменту предприятия в области гарантии качества ее работы. Система управления качеством представляет собой комплекс управленческих моделей, компетенций и ответственности, действующий в пределах функционирования предприятия.

Принцип в управлении качеством с акцентом на человеческие ресурсы является весьма актуальным для HR-менеджеров, поскольку именно вовлеченность персонала и его качественная составляющая важна для того, чтобы система менеджмента качества предприятия достигла эффективности в соответствии с ее миссией.

Согласно требованиям Межгосударственного стандарта ISO 9001-2011 целесообразно создание и проведение сертификации персонала. Данный стандарт устанавливает требования к сотрудникам: «Персонал, который задействован в работе, которая влияет на качество продукции, должен обязательно быть компетентным, высококвалифицированным, то есть иметь должный уровень образования, квалификацию, профессиональную подготовку и опыт в работе данной сферы» [1]. Данный пункт повторяет требования, которые прописаны в п. 4.18 стандартов серии ISO 9000 версии 1990 года. Но профессиональная квалификация является совершенно новым пунктом [2]. Ранее стандартом было закреплено, что «персонал, который является ответственным за выполнение определенных задач, должен иметь соответствующее образование, опыт теоретического и практического характера, как доказательство способности работником использовать свои знания и навыки».

Согласно п.6.2.2. организация обязана определить необходимый уровень квалификации для работников, привлеченных к работе, которые непосредственно влияют на качество выполненных работ и качество готовой продукции, оценивая результаты принятых мер» [3].

Международный стандарт ISO 9001 по управлению качеством человеческих ресурсов получил свое продолжение в усовершенствованном и расширенном стандарте ISO 10018. Необходимость создания нового стандарта качества обусловлена непрерывным развитием способов управления социально-экономическими процессами, пересмотром требований к качеству, адаптацией к новым технологиям.

Разработчики стандарта ISO 10018 сосредоточили внимание на человеческом факторе. Стандарт ISO 10018:2012, «Менеджмент качества. Руководящие предписания по вовлечение и компетентности человеческих ресурсов», ориентируется на следующие тенденции:

1. Альтернатива методов на предприятии, ориентированных на привлечение и развитие квалификации работников.
2. Меры, направленные на повышение вовлеченности сотрудников.
3. Действия, направленные на выполнение требований системы управления качеством, прописанные в международных стандартах качества [4].

Основные различия между стандартами ISO 9000, ISO 9001 и ISO 10018 заключаются в уровне вовлеченности сотрудников в общем деле предприятия. Стандарты ISO 9000 и ISO 9001 включают частичное участие персонала в организации. Международный стандарт ISO 9000 предполагает информированность персонала, для того чтобы сотрудники позиционировали себя частью фирмы, чувствовали важность своей деятельности и ответственность за нее, таким образом содействуя достижению корпоративной миссии организации – требований качества.

Международный стандарт ISO 9001 определяет требования к квалификации работников всех уровней, а ISO 10018 – нормы допустимого участия работников организаций в разработке принятия системы управления качества. Национальный стандарт ISO 10018 предоставляет ссылку на рекомендации, где необходимо активизировать персонал, чтобы гарантировать выполнение предписаний международного стандарта качества.

В настоящее время идет разработка нового Международного стандарта ISO 9001, который будет содержать более емкое информационное наполнение в области менеджмента персонала.

Таким образом, согласно требованиям международного стандарта ISO, проведение оценки персонала предприятия, посредством сертификации, будет способствовать применению эффективной системы оценки персонала для обеспечения продуктивности его профессионально-квалификационного развития.

Основой профессионально-квалификационной оценки работников предприятия до сих пор остаются квалификационные и должностные характеристики, содержание которых носит противоречивый характер и не учитывает в полной мере состояние научно-технического потенциала.

Необходимость применения, наряду с аттестацией персонала предприятия, оценки персонала и соответствия профессионального уровня в условиях занимаемой должности – сертификации, возникает в результате существования между ними ряда весомых различий. В общем виде отличия

аттестации и сертификации можно рассмотреть по следующим характеристикам:

1. Цель аттестации – это определение уровня квалификации работника с целью проверки его соответствия занимаемой должности. Проводится с учетом действующего законодательства и внутренних, разработанных предприятием, положений относительно аттестации сотрудников.

2. Цель сертификации – установление уровня подготовки, профессиональных знаний, умений, навыков и опыта специалиста (компетенций) для подтверждения его способностей установленным требованиям и определением его возможностей, должным образом выполнять свои непосредственные обязанности, в определенной сфере деятельности [5].

В процедуре сертификации каждый сотрудник должен доказать свою профессиональную пригодность и компетентность в определенной области деятельности и получить сертификат, который позволяет ему работать в данной сфере.

Оценка результатов труда позволяет грамотно выстроить эффективную систему оплаты, а оценка уровня квалификации дает возможность перейти к целенаправленному обучению сотрудников путем разработки индивидуальных планов развития, а так же выявить персонал, не соответствующий требованиям рабочих мест [6].

Таким образом, сертификацию можно рассматривать как эффективный инструмент совершенствования профессионализма сотрудников и профессионального подбора персонала.

Кроме того, в условиях переосмысления ценностей при проведении сертификации система оценки персонала не может ограничиться одной целью – проверкой способностей и навыков сотрудников. Она ставит более важную задачу – изучение внутренней мотивации работников, навыков самоорганизации своей деятельности, удовлетворенность деятельностью, ответственностью перед собой и коллегами за результат своей деятельности.

Для организации работ по сертификации необходимо провести ряд мероприятий:

1. Разработать и внедрить «Положение о сертификации персонала».
2. Провести квалиметрическую оценку персонала.
3. Выполнить количественный и качественный анализ персонала.
4. Разработать систему оценки компетентности работников организации.
5. Адаптировать профессиональные стандарты и квалификационные справочники, которые будут определять необходимый уровень квалификации, перечень задач, функциональные обязанности, полномочия и ответственность, адаптированные в соответствии с условиями предприятия и системы международных стандартов.
6. Создать комиссии и (или) независимые центры по сертификации персонала.
7. Разработать мотивационный механизм в аспекте проведения сертификации персонала.

**Выводы.** Таким образом, процесс внутренней сертификации персонала является прогрессивной формой управления персоналом и эффективным инструментом управления человеческими ресурсами.

**Список литературы**


1. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001-2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://nami-smk.ru/doc/GOST-ISO-9001-2011.pdf, свободный. – Загл. с экрана.
2. Алексеева, Е. Ю. Диагностика и оценка персонала: методология, методика и технологии / Е. Ю. Алексеева. – Волгоград: Экономика, 2008. – 216 с.
3. Подготовка персонала в менеджменте качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.certicom.kiev.ua/personal.html, свободный. – Загл. с экрана.
4. ISO 10018:2012 – акцент на человеческий фактор в управлении качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://tms-ua.com/standarts/iso-10018/, свободный. – Загл. с экрана.
5. Сертификация персонала предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tehreg.ru/cert_pers.htm, свободный. – Загл. с экрана.
6. Управление профессиональным развитием персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://otherreferats.allbest.ru/management/00044103_0.html, свободный. – Загл. с экрана.



УДК 331


# РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ


**И.А. Горчакова,** *к.п.н, доцент*,
**К.А. Демченко**
*Донецкий национальный технческий университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*



*Аннотация. В статье рассмотрено развитие инновационных технологий управления персоналом в современных условиях хозяйствования, так же охарактеризованы персонал-технологии на предприятиях. Рассмотрено сравнение систем управления персоналом на предприятиях.*



*Ключевые слова: персонал, технологии, инновация, лизинг, аутсорсинг, аутстаффинг, коучинг, реинжиниринг, хедхантинг, скрининг, рекрутинг.*



*Summary. The paper considers the development of innovative technologies of personnel management in modern conditions of managing. The article described the*

*personal-technology enterprises. Discussed the comparison of management systems personnel.*

*Keywords: personnel, technology, innovation, leasing, outsourcing, outstaffing, coaching, reengineering,, headhunting, screening, recruiting.*

**Постановка проблемы.** Условия современной рыночной экономики предполагают необходимость разработки принципиально новых подходов к управлению персоналом со знанием, что основной резерв компании является персонал и за его пределами потребителей продукции, качества и конкурентоспособности, которая обеспечивает сотрудников. Технологии, на которых основана система управления персоналом требуют постоянного обновления и уточнения, как рыночной среды функционирования национальных предприятий постоянно меняется, поэтому для того, чтобы строить системы персонала управлению следует изучить сущность и значение принципов формирования соответствующей системы в новых рыночных условиях.

Быстрое внедрение новых технологий, новых форм организаций производства, сокращение и даже исчезновение отдельных предприятий, возникновения новых сфер занятости, компьютеры, электронное общение и Интернет изменяют способы ведения бизнеса и взаимодействие людей в процессе управления персоналом на предприятии. Обоснование необходимости развития данной системы дает толчок для применения на современных предприятиях построения новых инновационных технологий и методов использования трудовых ресурсов.

**Анализ последних исследований и публикаций**. Анализа проблем теории и практики управления персоналом посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых: Д. Богини, В. Веснина, А. Виханского, Бы. Генкина, Дж. Грейсона, Г. Деслєра, В. Дятлова, А. Єгоршина, А. Кибанова, А. Колотая, Дж. Лафти, А. Пула, Е. Старобинського, А. Шегда, С. Шекшни и др. Но исследования вопросов современной практики инновационного управления персонал-технологиями в современных условиях хозяйствования требует все большего внимания.

**Цель** статьи – анализ инновационных подходов к управлению персонал-технологиями как возможностей их использования на отечественных предприятиях.

**Изложение основного материала исследования.** На данном этапе, смены эпох, перехода от традиционного общества к обществу информационному существенно увеличилось значение инноваций, инновационных социальных технологий в управлении трудовыми коллективами.

Система управления персоналом на современном предприятии вне независимости от формы собственности, считается мощным инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития, поэтому появляется необходимость в разработке и повышении эффективности новейшей системы управления персоналом с учетом требований рыночной экономики [4].

Современная система управления персоналом, которая сформировалась на ведущих отечественных предприятиях под влиянием внедрения прогрессивных зарубежных технологий управления персоналом и использования собственного опыта, включает следующие подсистемы: анализ и планирование персонала; подбор и наем персонала; оценка персонала; организация обучения и повышения квалификации персонала; аттестация и ротация кадров; управление оплатой труда; мотивация персонала; учет сотрудников предприятия; организация трудовых отношений на предприятии; создание условий труда; социальное развитие; кадровая безопасность (табл. 1) [7, с. 38].

Таблица 1

Сравнение систем управления персоналом на предприятиях

| № | Традиционная система управления персоналом | № | Современная система управления персоналом |
|---|---|---|---|
| 1 | Ориентация по оперативным вопросам | 1 | Ориентация на стратегию |
| 2 | Ориентация на стабильность | 2 | Ориентация на своевременную адаптацию системы управления персоналом к изменениям во внешней среде |
| 3 | Организационный императив | 3 | Человеческий фактор |
| 4 | Важнейший ресурс – организационная структура | 4 | Важнейший ресурс, который можно постоянно развивать, это работники |
| 5 | Максимальный распределение работ, простые и узкие специальности | 5 | Оптимальное группирование работ, многоаспектные специальности |
| 6 | Внешний контроль (руководители, штат контролеров, формальные процедуры) | 6 | Самоконтроль и самодисциплина |
| 7 | Пирамидальная и жесткая организационная структура, развитие вертикальных связей | 7 | Плоская и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, обеспечивающих эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников |
| 8 | Автократический стиль руководства | 8 | Стиль руководства построен на заинтересованности всех работников в общем успехе предприятия в целом |
| 9 | Конкуренция и «политическая игра» | 9 | Сотрудничество |
| 10 | Низкая заинтересованность работника предприятия в его успехе | 10 | Высокая заинтересованность работников в общем результате |
| 11 | Деятельность только в интересах предприятия и его подразделений | 11 | Деятельность в интересах общества |
| 12 | Низкая склонность к риску | 12 | Ориентация на инновации и связанная с этим склонность к риску |

П. Друкер считает, что именно в области управления персоналом традиционные базовые представления значительно противоречат действительности и являются непродуктивными [1, с. 196]. По мнению автора, есть единственный правильный принцип управления персоналом – использование дифференцированных подходов и стилей управления для различных групп работников и даже отдельных работников в различных ситуациях. При этом тот или иной способ воздействия, определенный набор операций и процедур в процессе формирования и реализации трудового потенциала определяют персонал-технологии или технологии управления персоналом [11, с. 456].

Под персонал-технологией, понимается совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. В современном производстве технология управления персоналом – это наука и искусство управления людьми, механизм взаимосвязи между субъектом и объектом управления персоналом, система взаимодействия между руководителем и работником, стратегия выработки решений и тактика их выполнения в сфере эффективной занятости работников в управлении кадровым составом предприятия.

В управлении персоналом различают несколько видов персонал-технологий: многозвенные, коммуникационные, индивидуальные и др. Многозвенные персонал-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач, коммуникативные – установление трудовых отношений между отдельными работниками и производственными подразделениями предприятия, индивидуальные – конкретизацию управленческих действий в отношении того или иного работника [10, с. 389].

Разработка и внедрение персонал-технологии работы с кадрами в организации включают семь типичных этапов: 1) диагностика кадровой ситуации; 2) внесение корректив в положение; 3) подготовка и согласование проекта технологий; 4) утверждение разработанной технологии; 5) распространение механизма внедрения мероприятий; 6) обучение персонала новой технологии; 7) установление ответственных за внедрение технологии.

Все персонал-технологии можно объединить в следующие группы: персонал-технологии заемного труда; учебные персонал технологии; персонал-технологии подбора и найма персонала; персонал-технологии повышения эффективности работы персонала; персонал-технологии контроля труда персонала; информационные персонал-технологии [2].

Достаточно распространенными на современном этапе является аут-технологии в управлении персоналом, которые в отечественной практике определяются как форма заемного труда. Аут-технологии разделяют на две группы [6, с. 34]: передача отдельных функций специализированным компаниям (аутсорсинг) и передачу специализированной компании работников предприятия (аутстаффинг, лизинг персонала). Именно эти технологии позволяют реализовать такие принципы управления персоналом, как оптимальность и гибкость (табл. 2) [10, с. 38].

Современное состояние экономики также определяет новые требования к уровню подготовки персонала, когда наблюдается быстрое старение знаний, умений и навыков персонала, которое выражается в отставании индивидуальных знаний от современных требований к должности и профессии.

Таблица 2

Характеристика персонал-технологий

| № п/п | Персонал-технология | Особенности технологии | Подсистема управления персоналом |
|---|---|---|---|
| Персонал-технологии заёмного труда | | | |
| 1 | Лизинг персонала | Форма временного или срочного привлечения персонала, что позволит решить проблемы предприятия в условиях изменения приоритетных направлений деятельности, в условиях необходимости уменьшения расходов на персонал, но потребность в нем остается. Привлечение персонала для временной занятости | Анализ и планирование персонала, подбор и наем персонала, организация трудовых отношений, аттестация и ротация персонала |
| 2 | Аутсорсинг | Передача осуществляемых в рамках предприятия задач, функций и процессов, в частности некоторых непрофильных функций специализированной компании. Связано это с тем, что отдельные функции (информационные, маркетинговые, финансовые и т. п) работники специализированных компаний выполняют лучше | |
| 3 | Аутстаффинг | Сотрудники, которые ранее числились в штате компании-заказчика, переводятся в организацию, предоставляющую услуги по аутстаффингу, то есть данная организация оформляет в свой штат уже существующий персонал предприятия и становится формальным работодателем, что дает возможность решить вопрос временного высвобождения работников, для которых на данный момент нет труда | |
| Учебные персонал-технологии | | | |
| 4 | Коучинг | Осуществляется методом непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе их взаимодействия. Происходит в форме наставничества, консультирования. Эффективный инструмент персонального и личностного развития, способствующий раскрытию и реализации внутреннего потенциала человека и повышению на этой основе эффективности труда | Обучение и повышение квалификации персонала, мотивация персонала |
| Персонал-технологии подбора и найма персонала | | | |
| 5 | «Плетение сетей» и прямой поиск | Консультант использует свои связи для поиска кандидатуры, во втором случае вместе с заказчиком определяется компания, в которой может работать необходим работник, применяется его возможная должность, потенциальным претендентам делается деловое предложение | Подбор и наем персонала, оценка персонала |

Продолжение табл. 2

| | | | |
|---|---|---|---|
| Персонал-технологии повышения эффективности работы персонала | | | |
| 6 | Реинжиниринг | Радикальная перестройка (перепроектирование) бизнес-процессов предприятия для получения существенных эффектов. Его использование может способствовать повышению эффективности управления персоналом за счет совершенствования этого процесса и даст возможность повысить эффективность труда персонала (повысить производительность, качество и т. п) | Создание условий труда |
| Персонал-технологии стимулирования персонала | | | |
| 7 | Внутренний маркетинг | Использования маркетингового подхода к управлению персоналом, заключающийся в формировании, стимулировании, координации и интеграции персонала с целью обеспечения удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом, который понимает свое место в достижении стратегической цели деятельности предприятия и работает с максимальной преданностью | Мотивация персонала, обучение и повышение квалификации персонала, организация трудовых отношений, создание условий труда, социальное развитие и партнерство |
| Персонал-технологии контроля труда персонала | | | |
| 8 | Тайный покупатель | Метод скрытого наблюдения за работой персонала, которое проводит подготовлена лицо как клиент. Его использование дает возможность установить уровень соблюдения работниками правил и норм во время осуществления профессиональных обязанностей, стандартов обслуживания клиентов, а также выявить компетентность персонала | Оценка персонала, аттестация и ротация персонала, мотивация персонала |
| Информационные персонал-технологии | | | |
| 9 | АРМ работника | Профессионально-ориентированный программно-аппаратный комплекс, который состоит из технических средств автоматизации и организационных форм их эксплуатации. АРМ обеспечивает решение задач работника непосредственно на его рабочем месте | Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом, создание условий труда |
| 10 | Автоматизированная информационная система управления персоналом | Набор определенного программного обеспечения и технологий, использование которых позволяет автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы управления персоналом | Все подсистемы управления |

Постоянное развитие персонала с целью повышения его компетентности должно осуществляться через формирование системы непрерывного обучения при создании условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности делать существенный вклад в деятельность своей организации.

Наиболее приемлемым является инновационный тип обучения. Наиболее сложным моментом в процессе обучения является освоение методов самостоятельного приобретения знаний.

Используя различные методы развития, можно управлять компетентностью персонала (табл. 3) [3, с. 25].

Таблица 3

Современные методы развития персонала предприятия

| № | Метод | Описание, возможность использования |
|---|---|---|
| 1 | Тренинг | Минимум информации и максимум упражнений на отработку навыков. Применяется для развития навыков у небольшой группы лиц |
| 2 | Кейс Стади | Интерактивная технология для краткосрочного обучения менеджеров на основе бизнес-ситуаций. Цель – научить анализировать информацию, сортировать ее для решения поставленной задачи, выявлять ключевые проблемы, выбирать оптимальное решение |
| 3 | Коучинг | Новая форма консультационной поддержки, средство содействия, помощи в поиске решения или преодоления любой сложной ситуации. Задача коуча не дать знания или навыки, а помочь человеку самостоятельно найти их и закрепить на практике |
| 4 | E-learning | Массовый метод дистанционного обучения в виде электронных книг, видеоуроков, компьютерных упражнений. Эффективность проявляется в передаче знаний большому количеству людей |
| 5 | Самообучение | Проходит в индивидуальном порядке при условии стимулирования обучения с использованием разнообразных материалов: книг, документации, аудио-, видео - и мультимедийных программ |

Некоторые современные компании проводят проверку сотрудников на лояльность к компании с использованием технических средств. Новейшей разработкой ученых, сочетающая в себе последние достижения в сфере психологии и биометрии, является бесконтактный анализ психоэмоционального состояния человека – система Vibralmage. Данная технология бесконтактно производит мониторинг уровня эмоций определяет уровень стресса, тревоги и агрессивности человека, а также осуществляет детекцию лжи в режиме реального времени. Бесконтактность системы позволяет проверять благонадежность сотрудников, не унижая их достоинства и не причиняя им никакого вреда [5, с. 22].

Также для проверки персонала на лояльность можно использовать современную технологию Mystery Shopping [5, с. 23]. Методика предполагает привлечение ряда агентов, задачей которых является имитация внешнего контакта, и оценки действий персонала в процессе осуществления операции. С помощью данной технологии можно узнать, насколько лоялен персонал в отношении своего работодателя, насколько сотрудники честные и надежные, не осуществляют они противоправных и аморальных действий, способных нанести ущерб благополучию бизнеса.

Сейчас идет серьезная борьба за профессионалов. Руководство каждой компании понимает, что успех в значительной мере зависит от квалификации сотрудников. Внутрифирменное обучение не всегда дает возможность решить проблему, особенно если специалисты нужны «здесь и сейчас». В современной практике внешнего подбора кандидатов используют в основном такие

технологии: скрининг, рекрутинг и хедхантинг. Реальный выход из сложившейся ситуации обеспечивает использование такой технологии подбора персонала, как хедхантинг, предусматривающий целенаправленный поиск и привлечение наиболее ценных и перспективных кадров.

Хедхантинг является наиболее сложной и затратной технологии, что предполагает переманивание конкретного специалиста из одной организации в другую [8, с. 43]. Хедхантинг – мало распространенный и вместе с тем очень перспективный способ подбора особенно ценных, «штучных» специалистов. На сегодняшний день это самая эффективная технология, которая сформировалась в ответ на потребность в эксклюзивных кандидатах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов. С его помощью кадровые агентства осуществляют поиск высококвалифицированных специалистов высшего звена с учетом особенностей деятельности заказчика, требований к кандидатам, используя имеющиеся базы кандидатов [13, с. 36].

Скрининг – «поверхностный подбор», который осуществляется по формальным признакам: образованию, возраста, рода, опыта работы. Низкие вакансии обычно закрываются путем скрининга. С его помощью осуществляется поиск необходимого вспомогательного и обслуживающего персонала нижнего звена, учитывая формальные признаки: пол, возраст, образование, опыт работы и тому подобное. Кадровые агентства получают резюме кандидатов и отдают их заказчику, который сам принимает решения по отбору персонала [10, с. 389].

Рекрутинг – «углубленный подбор», который учитывает личностные характеристики и деловые качества претендента. Осуществляется рекрутинговыми агентствами для подбора специалистов среднего звена [13, с. 36]. Правильно проведенный рекрутинг напрямую связан с выбором кандидата, который может существенно повысить эффективность работы организации. [10, с. 389].

Executive search – "качественный поиск", учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата, организуемый "прямым" путем - без объявления вакансии в СМИ. Это самая эффективная технология подбора персонала, но наиболее трудозатратная и, соответственно, дорогая, она сформировалась в ответ на запрос подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов. [9].

Современные директора крупных компаний все чаще испытывают необходимость привлечения профессиональных менеджеров на топовые позиции, поскольку именно от них во многом зависит успех бизнеса. Рост компании, освоение новых рынков и регионов приводит к необходимости поиска грамотного руководителя [13, с. 38].

Однако специалисты высшего звена, как правило, не заинтересованы в работе. Они не размещают резюме в общедоступных источниках и не отзываются на объявление о вакансии. Поиск таких сотрудников обычными методами часто оказывается малоэффективным, вот почему нужны специально обученные профессионалы, которые смогут найти подходящего претендента, установить с ним контакт и договориться о личной встрече с работодателем.

Задача опытного рекрутера – выяснить, что именно не устраивает топ-менеджера на текущем месте работы, а иногда и создать ситуацию, при которой его переход в компанию заказчика станет возможным.

Эта технология является единственно возможным способом, если самостоятельный поиск оказывается безрезультатным или если строгая конфиденциальность не позволяет размещать объявления об имеющихся вакансиях. Преимущество данного метода заключается в полной гарантии закрытия вакансии [8, с. 35].

Развитие персонал-технологий имеет мировой характер, большинство из них разработали и начали использовать ведущие европейские, американские и японские компании, каждая из которых имеет свои особенности, поэтому названия значительной доли персонал-технологий, используемых в отечественных компаниях, пошли от иностранных слов. Проблемным для отечественного законодательства остается использование отдельных названий из персонал-технологий, что затрудняет правовое обеспечение их использования [7, с. 89].

Выводы. Создание конкурентоспособного производства всегда связано с рабочими, которые работают на предприятии. Современные инновационные технологии организации производства, оптимальные системы и процедуры играют очень важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных работников и их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы и воспринимать обучение.

С дальнейшим развитием системы управления персоналом будет происходить последующее развитие инновационных персонал-технологий. Успешное внедрение инновационных технологий управления персоналом должно сопровождаться соответственно к цели системою оценки и развития работников, что и будет объектом внимания в дальнейших исследованиях.

## Список литературы


1. Друкер П. Менеджмент в XXI веке : [учебное пособие] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
2. Дубинина Я.П. Основы кадрового менеджмента / Я.П. Дубинина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://semestr.com.ua/book_102.html.
3. Киселев Э.В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала / Э.В. Киселев, И.А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – № 7. – С. 20-26.
4. Лели Ю.Г. Современные системы управления персоналом и их влияние на эффективность работы предприятия / Ю.Г. Лели ; Электронный институциональный депозитарий Приазовского государственного технического университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://eir.pstu.edu/.

5. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени / А. Моисеев // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 8-24.
6. Новикова М.М. Технология управления персоналом: теоретические и методические аспекты : [монография] / М.М. Новикова, Л.А. Мажник ; Харк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Харьков : ХНАГХ, 2012. – 215 с.
7. Петрова И.Л. Стратегическое управление персоналом: реалии и перспективы / И.Л. Петрова // Формирование рыночной экономики : сб. наук. трудов. Т.2. Управление персоналом в организациях. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 214-223.
8. Писаревская Г.И. Развитие рынка рекрутинговых услуг / Ч.И. Писаревская // Бизнес Информ. – 2013. – № 10. – С. 227-231.
9. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/release/ tehnologii_podbora_personala.
10. Третьяк О.П. Современные персонал-технологии в системе управления персоналом на предприятии / А.П. Третьяк // Научный вестник НЛТУ Украины. – 2014. – № 24(4). – С. 389-396.
11. Управление персоналом организации : [учебник] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
12. Холодницька А.В. Современные технологии подбора персонала и возможности их практического использования / А.В. Холодницька // Научный вестник Полесье. – 2015. – № 1(1). – С. 61-64.
13. Хохлова Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 35-40.

УДК 338.264, 004.031.2

## СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО УЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ

**Е. А. Шумаева,** *к. гос. упр., доцент*,
**Э. Е. Липова**
*Донецкий национальный технческий университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье проанализированы системы автоматизированного учета рабочего времени при работе сотрудников за компьютером.* Рассмотрены *способы и методы, которые позволяют с помощью различных программ отслеживать продуктивность работы сотрудников.*

*Ключевые слова: учет рабочего времени, продуктивность труда, автоматизированные системы.*

*Summary. This article discusses some aspects of the system of the automated account of working time when employees at a computer. The main aspects of the methods and techniques that allow using different programs to track employee productivity.*

*Keywords: time tracking, productivity, automated systems.*

**Постановка проблемы.** Актуальность данного исследования обусловлена тем, что на данный момент имеет место тенденция к автоматизированию рабочих мест, что приводит к сложностям с пониманием того, как действует команда, ее компетентностью, производительностью, которые приводят к дополнительным расходам.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Данная проблема в различное время исследовалась такими авторами, как Д. Татаринов, Т. Горячев и др.

**Целью** исследования является анализ систем автоматизированного учета рабочего времени при работе сотрудников за компьютером.

**Основные результаты исследования.** Согласно трудовому законодательству организация учета рабочего времени, фактически отработанного персоналом, является обязанностью собственника или уполномоченного им органа субъектов хозяйствования всех форм собственности. Поэтому особую важность приобретают процессы оценки и учета продуктивности каждого сотрудника.

Исследовательская группа HeadHunter, провела опрос, в ходе которого были получены данные о том, как персонал различных компаний ежедневно использует рабочее время в личных целях:

- 64% работников тратят от 15 минут до одного часа в день на личные цели;
- 46% ежедневно читают личную почту или новости;
- 33% общаются по личным вопросам в мессенджерах;
- 26% тратят рабочее время на просиживание в социальных сетях [1].

Приведенная статистика показывает, что без применения определенных мер по контролю за сотрудниками предприятие понесет расходы на оплату непродуктивного рабочего времени, разработка проектов будет замедлена.

Вместе с тем актуальной являются проблемы мошенничества сотрудников и кражи таких корпоративных данных, как базы клиентов, данных о финансовом состоянии компании и т.д. Все это влечет за собой существенный урон финансовому положению компании.

В настоящее время для решения вышеуказанных проблем предлагается использовать автоматизированную систему учёта рабочего времени, которая предоставляет возможность контроля производительной работы за компьютером, как сотрудников, находящихся непосредственно в офисе, так и работающих удаленно.

Преимуществами использования таких программных продуктов являются:

- системы контроля персонала позволяют руководителям точно знать, насколько продуктивно работают наёмные сотрудники и что конкретно они делают на своих рабочих местах;

- сотрудники службы безопасности имеют возможность анализировать действия сотрудников и выявлять тех, чья деятельность вредит компании или противоречит политикам безопасности;

- инженеры IT-отдела располагают информацией, которая даст представление о деятельности пользователей до возникновения проблем и сбоев на компьютерах [2].

С целью определения продуктивности работы сотрудников подобные систематизированные системы учета по

Рассмотрим способы и методы, которые позволяют с помощью различных программ отслеживать продуктивность работы сотрудников:

1. Деление программ, которые открывает пользователь, на эффективные и неэффективные. При этом велика вероятность обмана, так как есть возможность открыть видеоплеер на весь экран, при этом окно полезного приложения поместить в угол экрана и оставить активным;

2. Считывание количества нажатий в активном приложении. В данном случае сотрудник может прикрепить к мышке, например, механическую игрушку, которая будет нажимать на кнопки.

3. Подключение кейлоггера - программного модуля, определяющего, какие клавиши нажимает пользователь. Данный способ при использовании с предыдущим является эффективным.

4. Снятие скриншотов рабочего стола с установленной периодичностью. В данном случае сотрудник должен узнать период и успевать запускать полезные программы.

5. Сбор информация о посещённых сайтах может быть полезна как для оценки продуктивности, так и для отслеживания нарушений, например, поиска работы.

6. Создание собственных категорий эффективности программ и веб-страниц для отдела или сотрудника.

7. Контроль нарушений и подозрительных событий онлайн.

8. Формирование отчетов по началу, длительности, интенсивности рабочем времени, программам и сайтах, активности, нарушениях могут формироваться отчеты по их началу, длительности, интенсивности.

9. Просмотр действий сотрудника через удаленный доступ к его компьютеру и видео его работы с конкретной программой или сайтом, а также запись видео с экранов. Важно отметить, что собранные видеоматериалы занимают большое количество места на носителе, следовательно, необходимо учитывать возможности сжатия записи системой.

10. Снятие скриншотов веб-камер, которое позволят точно знать местоположение сотрудника и род его занятий.

11. Перехват отправленных и принятых сообщений (почта, мессенджеры), удалённое управление ПК сотрудников, перехват отправляемых на печать

документов, что позволит осуществлять полноценную профилактику возможных нарушений.

В настоящее время для автоматизированного учета рабочего времени используются такие программные продукты, как Kickidler, Yaware, NeoSpy, сравнительный анализ которых приведен в таблице 1 [3].

Таблица 1

Сравнительная характеристика функциональных возможностей программных продуктов Kickidler, Yaware, NeoSpy

| Функциональные возможности | Kickidler | Yaware | NeoSpy |
|---|---|---|---|
| Информация о программах | + | + | + |
| Информация о посещённых сайтах | + | + | + |
| Активность сотрудника | + | + | - |
| Отчеты по рабочему времени | + | + | - |
| Отчеты по программам и сайтам | + | + | + |
| Отчеты по активности | + | - | - |
| Собственные категории эффективности | + | - | - |
| Кейлоггер | + | - | + |
| Онлайн-кейлоггер | + | - | - |
| Контроль нарушений | + | - | - |
| Отчеты по нарушениям | + | - | - |
| Запись видео с экранов | + | - | - |
| Просмотр действий | + | - | - |
| Снятие скриншотов | + | + | + |
| Снятие скриншотов веб-камер | - | | + |
| Перехват сообщений | - | - | + |
| Удалённое управление | + | - | - |
| Перехват документов | - | - | + |

Результаты сравнительного анализа показывают, что достоинством Kickidler является уникальный объем функциональных возможностей при отсутствии функций перехвата документов, сообщений и снятия скриншотов веб-камер. Yaware предоставляет базовый функционал. NeoSpy следит за деятельностью сотрудника в программах и на Web-ресурсах, предоставляет возможность знать о нарушениях с помощью перехвата сообщений и документов, но не формирует отчетности об активности и рабочем времени.

**Выводы.** Таким образом, системы автоматизированного учета рабочего времени предоставляют возможность наиболее эффективно решать вопросы учета продуктивности, которые являются самыми важными элементами в контроле качества и производительности работы персонала.

## Список литературы

1. Обзор Kickidler 1.35 [Электронный ресурс]. URL: https://www.anti-malware.ru/reviews/Kickidler

2. Учет рабочего времени [Электронный ресурс]. URL: https://www.kickidler.com/ru/time-tracking.html
3. Лучшие Системы Контроля Сотрудников и Учета Рабочего Времени [Электронный ресурс]., 2016г. URL: http://employee-monitoring-software.ru/

УДК 338.242.2

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

**М.С. Зорина,** *к.э.н., доцент,*
**Н.П. Перелыгина**
*Донецкий национальный технческий университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье дана характеристика теоретических основ, принципов и способов формирования и оценки кадровой политики систем развития персонала с целью оперативного решения выявленных проблем.*
*Ключевые слова: кадровая политика, персонал, организация, квалификация сотрудников.*

*Summary. The article describes the theoretical foundations, principles and methods of forming and evaluating personnel policies of personnel development systems with the aim of promptly solving identified problems.*
*Keywords: personnel policy, personnel, organization, qualification of employees.*

**Постановка проблемы.** Кадры являются одним из важнейших производственных факторов, которые обеспечивают эффективность работы предприятия. Организация эффективной системы управления кадрами зависит от профессиональной компетентности кадрового менеджера.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретической и практической основой исследования явились фундаментальные труды, научные статьи и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области формирования системы управления персоналом, законодательные и нормативные акты, регулирующие сферу кадрового менеджмента [1-6].

**Целью** исследования является изучение теоретических аспектов формирования системы развития персонала и раскрытие сущности и значения кадровой политики предприятия, ее оценка и выявление главных проблем.

**Основные результаты исследования.** Оптимизация возможностей фирмы заключается в новых методах управления и зависит от качества трудового потенциала. Политика организаций в области кадров разнообразна и зависит от условий внешней и внутренней среды окружения [1].

Кадровая политика – совокупность теоретических взглядов, принципов, правил, которые определяют направление работы с кадрами (персоналом), обеспечивающими приведение трудового потенциала в соответствие со стратегией и целями организации. Как социальное явление, кадровая политика – это тактика субъекта управления по отношению к формированию и востребованности профессиональных возможностей граждан, которые обеспечивают достижение целей, желаний и потребностей социума [3].

Главной целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процесса обновления и сохранения численного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

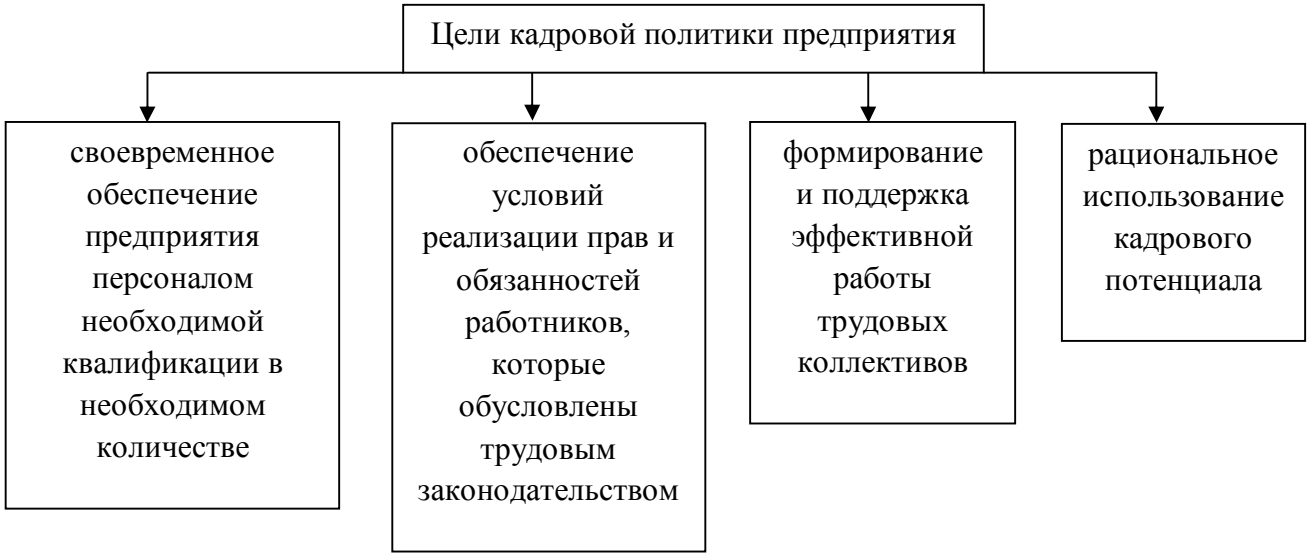



Рисунок 1 – Цели кадровой политики предприятия

Кадровая политика организации включает:

- требования, предъявляемые к кадрам;
- количественное и качественное планирование персонала;
- маркетинг персонала, т.е. его занятость и сокращение, или увеличение штатов;
- повышение квалификации персонала;
- политику стимулирования персонала;
- социальную политику;
- информационную (или коммуникационную) политику.

Для построения эффективной кадровой политики необходимо учитывать цели, нормы и способы осуществления кадровых мероприятий. Главный механизм поддержания адекватной политики – мониторинг кадров [5].

Осуществление потенциальных возможностей организации зависит от знаний и умений, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации персонала, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава [4]. Следовательно, кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной

деятельности предприятия, которая направлена на эффективный отбор кадров, его адаптацию, обучение, повышение квалификации в соответствии с потребностями фирмы. Конечной целью любой кадровой политики является создание ответственной, высокопроизводительной и высоко конкурентной команды, способной решать любые задачи, поставленные перед организацией.

Рассмотрев кадровую политику на примере образовательной системы можно сказать, что кадры в образовании имеют важную роль, но они могут стать и причиной многих неудач. Управление преподавательским персоналом предусматривает решение ряда ключевых проблем, связанных с возрастной структурой персонала предприятия, его квалификацией, занимаемой должностью и, соответственно, оплатой труда.

Современная кадровая политика охватывает такие аспекты: сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с общественными организациями в ходе решения производственных проблем и социальных программ, которые оказывают влияние на производственную отдачу персонала. В этой связи в современных условиях разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание.

Роль кадровой политики приобретает особую значимость в условиях кризисной экономики. Перед руководством любой организации стоит цель - сохранить наиболее квалифицированную часть руководящего состава (менеджеров) и персонала [4]. На предприятиях должны разрабатываться и утверждаться мероприятия, которые направлены на создание механизмов сохранения кадрового потенциала, а также способствующих стимулированию деятельности кадров по выводу организации из кризиса.

Большинство предприятий покрывают свои потребности в кадрах благодаря систематическому профессиональному обучению (повышению квалификации), так как внешний рынок труда чаще всего не может предоставить нужного количества и качества персонала. Также, многие предприятия придерживаются принципов кадровой политики, при которых свободные места заполняются собственными сотрудниками. Тем самым они открывают перед своими кадрами шансы на повышение, и работники более охотно содействуют улучшению климата на производстве. Как правило, новая должность ставит перед персоналом более высокие требования, то есть такое перемещение связано с профессиональным ростом. Поэтому и изыскание персонала изнутри, вряд ли возможно без основательной тренировки и помощи в повышении квалификации [5].

Таким образом, можно сказать, что кадровая политика – это основа для создания конкурентоспособного предприятия, именно кадровая политика строится не на подчинении работников приказам работодателя, а на взаимном понимании интересов сторон [3].

На больших предприятиях кадровая политика декларируется официально и подробно фиксируется в общих корпоративных документах: меморандумах, инструкциях, регламентирующих важнейшие аспекты и управления человеческими ресурсами. На малых предприятиях она, как правило,

специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок.

Письменное оформление кадровой политики позволяет:

- четко отразить взгляды администрации предприятия;
- убедить персонал в доброй воле администрации предприятия;
- улучшить взаимодействие подразделений внутри предприятия;
- внести научную обоснованность в последовательность процесса принятия кадровых решений;
- оперативно информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений;
- улучшить морально-психологический климат в коллективе и т.д.

Кадровая политика предприятия должна основываться на принципах, которые приведены на рис. 2.

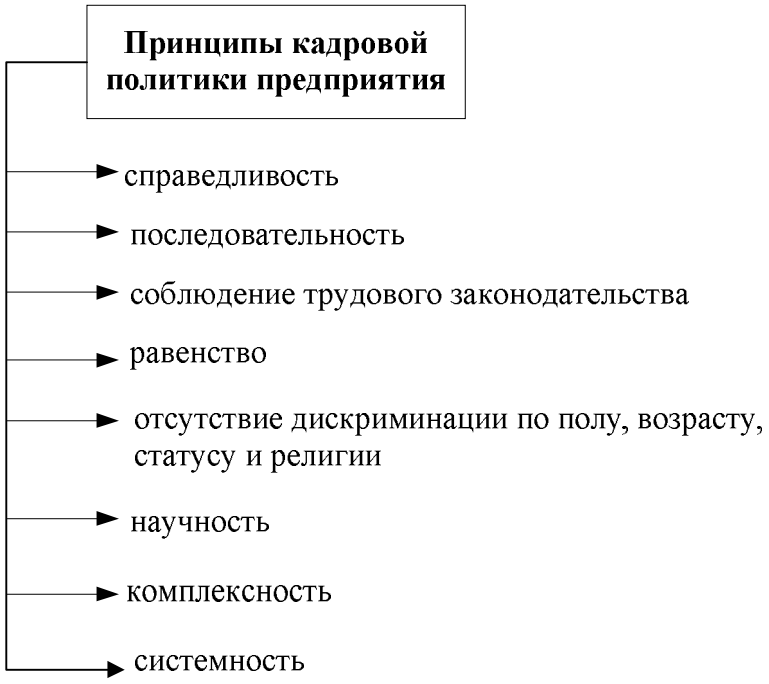



Рисунок 2 – Принципы кадровой политики предприятия

Эффективность программы развития кадрового потенциала способствует активному развитию создания высокого профессионализма персонала, который будет иметь более сильную мотивацию в достижении поставленных целей и задач.

**Выводы.** Долгосрочная кадровая политика организации должна быть увязана с общим контекстом программ, реализуемых в сфере кадрового менеджмента, призванного обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии всестороннего развития предприятия, разработанной руководством. Ошибки при подборе кадров – особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности – обходятся слишком дорого для организации.

**Список литературы**

1. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА□М, 2010. – 296 с.
2. Зорина М.С. Проблемы регулирования социально-трудовых отношений в ходе реформирования налоговой системы / М.С. Зорина // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанкого государственного университета. Даггосуниверситет. 2016. С. 154-156.
3. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко // Юрайт – Москва, 2013. – 368 с.
4. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская // Проспект – Москва, 2014. – 608 с.
5. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян // Юрайт – Москва, 2014. – 444 с.
6. Оксинойд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / К.Э. Оксинойд, Е.В. Розина // Проспект. – Москва, 2013. – 641 с.

УДК 331.101.39

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Л.В. Кравцова,** *к.гос.упр., доцент,*
**Я.В. Вуйка**
*Донецкий национальный технческий университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В данной статье рассматривается процесс изучения и анализа эффективности использования персонала на предприятии; способы повышения эффективности производительности персонала, а также мероприятия, направленные на снижение текучести кадров.*

*Ключевые слова: оценка эффективности, трудовые ресурсы, производительность труда, рынок труда.*

*Summary . In this article process of studying and the analysis of efficiency of use of personnel at the enterprise is considered ; ways of increase in efficiency of productivity of personnel, and also the actions directed to decrease in turnover of staff.*

*Keywords: efficiency assessment, manpower, labor productivity, labor market.*

**Постановка проблемы.** В настоящее рынком труда является система социально-экономических и юридических отношений в обществе, норм и

институтов, призванных обеспечить нормальный непрерывный процесс воспроизводства рабочей силы и эффективное использование труда. Это - сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу [4].

Информацию о состоянии производственных кадров используют для многих целей: решения вопросов налогообложения; выявления наиболее эффективной структуры; рационализации кадрового состава; обеспечения необходимой подготовки, как по объему, так и по квалификации.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Оценкой эффективности трудовых ресурсов в современной экономике занимались многие авторы, особо следует отметить работы В.В. Пленкиной [1], Д.И. Деркач [2], О.Р. Юнга [3], Ю.А. Яцыка [4], Д.О. Степаненко [5] .

**Цель.** Основной стратегической целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации.

**Основные результаты исследования**. Анализируя работы В.В. Пленкиной [1], Д.И. Деркач и Д.О.Степаненко наблюдаем, что измерение и оценка эффективности функционирования и развития системы управления человеческими ресурсами позволяет:

– своевременно диагностировать проблемы, возникающие в ходе реализации системы управления персоналом, и активно воздействовать на текущее состояние системы с целью их устранения;

– принимать оперативные решения о тех или иных изменениях системы и прогнозировать их влияние на ключевые параметры управления персоналом;

– осуществлять планирование дальнейшего совершенствования работы кадровой службы и других подразделений [5].

Процесс изучения и анализа эффективности использования персонала на предприятиях состоит из следующих этапов:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;

- определение и изучение показателей текучести кадров;

- выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования [1].

Способы повышения эффективной производительности персонала:

- снижение уровня текучести кадров;

- контроль и поддержание трудовой дисциплины;

- качественное управление и учет результатов за выполненную работу каждого сотрудника;

- мотивация;

-диагностика и коррекция эмоциональной атмосферы в коллективе в целом и конкретно каждого работника.

Мероприятия по снижению текучести кадров сопровождаются, как правило, улучшением всех основных показателей функционирования организации: объема оказываемых услуг, эффективностью производства, производительностью.

Поэтому целесообразно осуществлять мероприятия, среди которых заслуживают первоочередного внимания следующие:

- создание благоприятных производственных и социально-бытовых условий для работников всех категорий;
- стимулирование роста производительности труда, эффективности производства, качества оказываемых услуг путем соответствующего повышения трудовых доходов работников и осуществления других поощрительных мер;
- создание благоприятных условий для повышения квалификации и образовательно-нравственного и культурного уровня работников;
- проведение воспитательной работы среди работников, и в первую очередь среди персонала по повышению дисциплины [3].

Направления наиболее эффективного использования трудовых ресурсов представлены на рисунке 1.

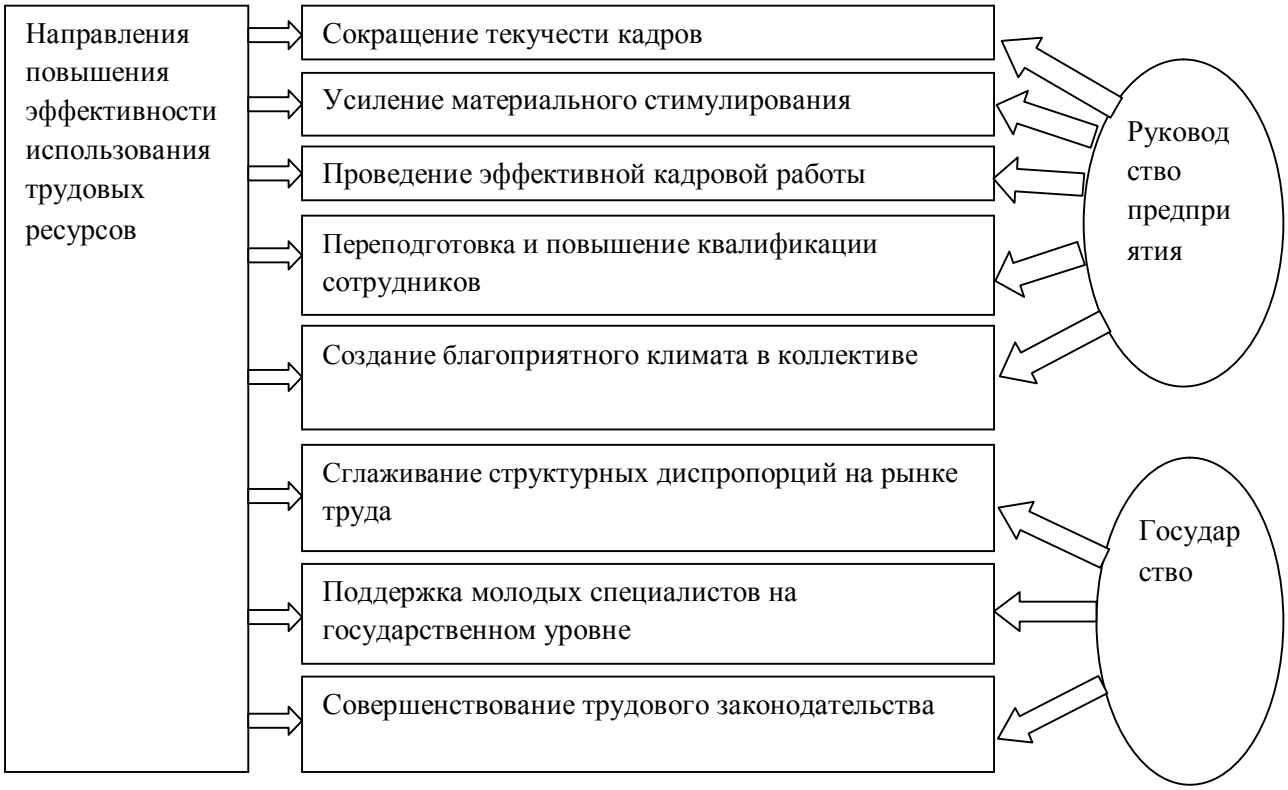



Рисунок 1 – Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов

**Выводы.** Таким образом, на повышение эффективности использования трудових ресурсов влияет множество позитивних и негативных факторов. Среди основных отрицательных моментов можно выделить проблемы управленческого характера: отсутсвие мотивации, низкий уровень оплаты труда, отсутствие коммуникаций между членами трудового коллектива.

Ведущими позитивними факторами являються: создание благоприятного климата на предприятии, поддержка молодых специалистов особенно в условиях становлення молодого государства. Поэтому дальнейшие исследования не обходимо направить на разработку системы стимулирования работников предприятия.

## Список литературы


1. Пленкина В.В. Управление трудовыми ресурсами: учебно-практическое пособие / В.В. Пленкина, О.В. Ленкова. - Тюмень: ТюмНГУ,2010-180 с.
2. Деркач Д.И. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами [Текст] / Д.И. Деркач. – М.: Экономика, 2012 – 389 с.
3. Юнг О.Р. Оценка обеспеченности предприятия кадровым потенциалом / О.Р. Юнг // Журнал научных публикаций аспирантов и докторов:.-2008г., С.4-6.
4. Яцык Ю.А.// Совершенствование механизма привлечения рабочей силы в условиях дефицита трудовых ресурсов: диссертация ... кандидата экономических наук: Конференция аспирантов и соискателей Московского гуманитарного университета «Современные технологии развития экономики и управления»: - Москва, 2011.- 124 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-8/236.
5. Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Д.О. Степаненко // Вестник Оренбургского государственного университета:.- 2012г., , с. 30–31.

УДК 331.108.5

# СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**И.Г. Павловская**, *к.э.н., доцент*
**А.А. Репула**
*Донецкий национальный технческий университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация*. В статье исследуется проблема внедрения современных методов мотивации персонала в отечественных организациях. Раскрываются особенности применения механизмов мотивации и стимулирования труда на примере зарубежных фирм.

*Ключевые слова:* инновационные методы, стимулирование труда, карьерный рост, премии, благодарность, штрафы, поощрения, тренинги, современные методы мотивации.

*Summary*: In the article the problem of introduction of modern methods of motivation of the personnel in the domestic organizations is investigated in order to create the desire of the workers to work more qualitatively and to put it to the full. Identifying the features of the application of modern methods of motivation on the example of foreign firms.

*Keywords:* innovative methods, labor incentives, career, awards, gratitude, mulct, encouraging, trainings, modern methods of motivation.

**Постановка проблемы.** В настоящее время в практической деятельности предприятий большое внимания уделяется вопросу мотивации персонала. Поиск оптимальных и в тоже время эффективных методов мотивации и стимулирования персонала является актуальной задачей в условиях достижения устойчивых конкурентных преимуществ на внутренних и внешних рынках.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Существенный вклад в исследования побуждающих мотивов и ценностных ориентиров, методов материальной и не материальной мотивации внесли, как ученые западной школы управления, так и отечественные ученые: К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Э.Лоуэр, А. Маслоу, А.Наумова, Д.Макклелланд, Ю.Одегова, Л.Портер, О.С.Виххаеский и др.[4]

**Целью** исследования является: обобщение концептуальных основ материальных и не материальных методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.

**Основные результаты исследования.** Мотивация персонала – один из факторов побуждения роста производительности труда, повышения квалификации, максимальной самореализации работника.

Выделяют следующие методы мотивации персонала:

1. Материальная мотивация

2. Социальная мотивация
3. Психологическая мотивация[1]

В основе содержательных и процессуальных теорий мотивации лежат определенные принципиальные подходы, направленные на управленческие воздействия персонала, оценку удовлетворенности трудом, разработку стимулирующих мероприятий по реализации трудового потенциала работников. Исходя из данного тезиса все существующие методы мотивации можно условно разделить на следующие группы:

Таблица 1

Условные группы современных методов

| №п/п | Группы | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Индивидуальные | Направлены на мотивацию узких кругов сотрудников с одинаковыми мотивами и потребностями; |
| 2 | Диагностические | Используются для оценки определенного сотрудника и показывают способы для его мотивации; |
| 3 | Организационные | Используют для создания стимулирующей системы в организации, как, например, разработка и внедрение системы грейдер. |

Современные методы мотивации персонала не являются универсальными для любой организации. Управляющие звено предприятия самостоятельно определяется с набором методов мотивации с учетом конкретной специфики производственной деятельности. Основополагающим критерием при этом является высокая эффективность методов мотивации и низкие издержки реализации данных методов. К тому же необходимо создавать такую систему мотивации, которую бы легко можно было адаптировать к меняющимся условиям.

К наиболее популярным методам мотивации и стимулирования труда на отечественных предприятиях необходимо отнести:

– денежные поощрения;
– бесплатное обучение, тренинги;
– одобрение руководства;
– персональные подарки;
– штрафы, наказания;
– корпоративные праздники;
– дополнительные выходные.

Однако данный набор стимулирующих мероприятий не является исчерпывающим, эволюционные этапы развития организации влекут модернизацию системы мотивации и стимулирования.

Работодатель должен понять, что своевременное реформирование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии не только повысит производительность труда, но и может стать более весомым элементом

успешного бизнеса, чем технологические инновации и финансовое управление. [2]

Инновационные подходы к системе мотивации персонала в основном относятся к нематериальным методам стимулирования. В частности такие технологии активно используются крупными зарубежными компаниями в США и Японии, к ним можно отнести: Google, Facebook, Zappos, Twitter, Starbacks, Airb&b и отеле Bellagio Hotel. [4]

Данные методы мотивации персонала основаны на теории участия:

1. Сотрудники сами пишут план своего развития – работники должны заботиться о том, чем могут быть полезны компании, что способны привнести в ее работу, и сами предлагать конкретные шаги;
2. Любые идеи достойны внимания – люди учатся работать быстро, эффективно и качественно в процессе, принято слушать других, принимать во внимание любые новые предложения;
3. Достижения сотрудников поощряют еженедельно – каждую неделю лучшим сотрудникам за достижения дарят билеты на бейсбольный матч или концерт известной группы;
4. Сотрудники сами оценивают работу друг друга – например, в компании Zappos, занимающейся онлайн-продажей обуви, каждый сотрудник имеет право раз в месяц вручить коллеге 50 виртуальных долларов за хороший поступок, внимательное отношение, дружелюбие и пр. Если человек никому не отдал деньги, они сгорают. В конце года компания выдает каждому сотруднику накопленную им сумму настоящими долларами;
5. Сотрудники сами выбирают для себя поощрение – в американском отеле Bellagio Hote действует система, похожая на ту, что есть в компании Zapposl. Однако вознаграждение выдается не деньгами, а призами, которые выбрали сами сотрудники общим голосованием на сайте;
6. Сотрудники получают бонусы за личные (не рабочие) достижения – такая практика существует в компаниях Zappos и Google. В план развития, который сотрудники пишут сами для себя, включаются пункты, не связанные с работой;
7. Еженедельные беседы руководителя с каждым подчиненным – главная функция руководителя вдохновлять сотрудников, поддерживать их в работе, помогать решать личные проблемы;
8. У сотрудников есть доля в бизнесе – спустя три-четыре года работы в технологической компании сотрудник становится миноритарным акционером;
9. Компания открыто говорит о всех льготах – льготы для сотрудников перечислены на плакатах, развешанных в офисе;
10. Увольнение за нарушение этических норм и низкую эффективность;

Представленные методы мотивации не используются в отечественной практике в полном объеме, но эффект от их реализации в системе мотивации и стимулирования персонала в данных компаниях является очевидным.

Следовательно, целесообразно апробировать эти подходы в отечественной практике управления человеческим потенциалом.

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время активно разрабатываются и внедряются инновационные методы мотивации персонала. Их наличие способствует реализации личностного потенциала работника. Опыт инновационного подхода к системе мотивации и стимулирования трудового потенциала в зарубежных компаниях целесообразно применять на отечественных предприятиях с учетом собственной специфики.

**Список литературы**


1. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2012
2. Современная мотивация персонала: 12 идей, которые вы точно оцените.[Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://hr-portal.ru/article/sovremennaya-motivaciya-personala-12-idey-kotorye-vy-tochnoocenite?utm_source=site&utm_medium=block&utm_campaign=top – Название с экрана.
3. Бабинцева Е. И., Линкина Д. Л. Современные способы мотивации персонала: Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://web.snauka.ru/issues/2016/6/69217 – Название с экрана.



УДК 331.1


## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА


**В.Г. Гадецкий**, *к.э.н., доцент*
**А.Н. Гросова**
*Донецкий национальный технческий университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*



*Аннотация. Современная фаза общественного развития характеризуется становлением новой образовательной модели на основе новых форм обучения и развития. Методы обучения персонала, посредством которых осуществляется его профессиональное развитие, можно классифицировать по множеству признаков. В статье проведен их анализ, выделены преимущества и недостатки, определены ключевые методы, которые используются в обучении различных целевых групп.*



*Ключевые слова: методы обучения персонала предприятия, развитие персонала, мотивация интеллектуальной активности.*

*Summary. The modern phase of social development is characterized by the formation of a new educational model based on new forms of learning and development. The methods of personnel training, through which its professional development is carried out, can be classified according to a variety of characteristics. The article analyzes them, identifies advantages and disadvantages, identifies key methods that are used in training various target groups.*

*Keywords: methods of personnel training, personnel development, motivation of intellectual activity.*

**Постановка проблемы**. В настоящее время одним из наиболее значимых стратегических ресурсов и конкурентных преимуществ организаций все более становится эффективный персонал.

При этом ситуация на кадровом рынке такова, что практически любая компания испытывает острую нехватку профессионально подготовленных, эффективных сотрудников. Поэтому большинство компаний инвестирует в персонал, в его обучение и развитие.

Развитие персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям: профессиональное, социальное, личностное развитие. Связи между данными направлениями показаны на рисунке 1 [1].

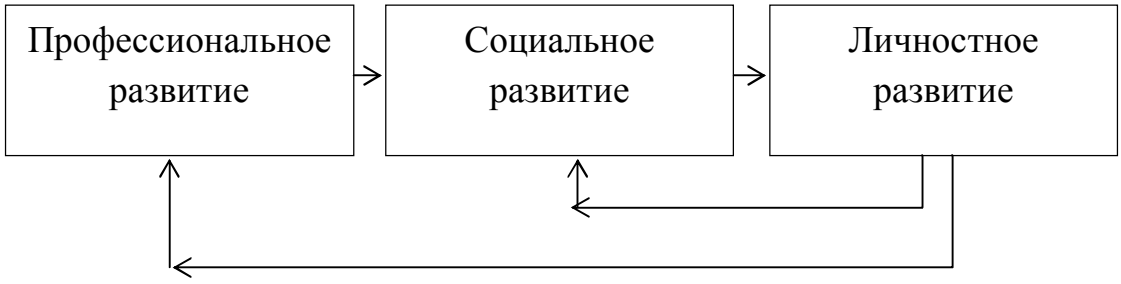



Рисунок 1 – Направление развития персонала предприятия

Профессиональное развитие персонала происходит в процессе получения умений и навыков, а также в процессе непосредственного обучения. Профессиональное развитие персонала преследует цель повышения и раскрытия его профессионального потенциала.

Профессиональный потенциал имеет свою структуру, а именно [2]:

- квалификационный потенциал – объем и глубина общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, которые обуславливают способность работника к труду определенной сложности;
- психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, его работоспособность, состояние здоровья, тип нервной системы;
- личностный потенциал – уровень гражданской сознательности и социальной зрелости, интересы и ценностные ориентации.

На предприятиях второму и третьему элементу не уделяется достаточно внимания в настоящее время. Это препятствует полному раскрытию потенциала работников, а, следовательно, достижению максимального эффекта

использования трудовых ресурсов.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Методы обучения персонала являются хорошо изученными, в литературе представлена их сущность, преимущества и недостатки [3, 4, 5, 6].

**Цель работы** – проведение критического анализа современных методов обучения персонала, выявление их преимуществ и недостатков, а также возможности использования для различных целевых групп.

**Основные результаты исследования.** В настоящее время современные методы обучения персонала только начинают использовать в практике деятельности отечественных предприятий. Согласно данным [7], средними показателями использования предприятиями современных методов обучения являются: на Западе - 63,29%, в России - 35,14%.

Основные современные методы профессионального обучения, их преимущества и недостатки рассмотрены в таблице 1:

Таблица 1

Основные современные методы профессионального обучения

| Характеристика метода | Преимущества | Недостатки | Методы оптимизации |
|---|---|---|---|
| Видеообучение реализуется с помощью предоставления персоналу аудио- и видеопрограмм, электронных документов и т.д | • связь с практикой;<br>• наглядность и доступность материала;<br>• возможность самообучения и повторения;<br>• возможность многократного использования;<br>• удобство использования во временном и пространственном аспектах;<br>• экономичность | • является пассивным методом обучения;<br>• не позволяет учитывать различия в уровне квалификации работников;<br>• наличие проблемы мотивации работников из-за отсутствия жесткого контроля;<br>• отсутствие мотиватора-преподавателя | Разработка эффективной системы мотивации |
| Дистанционное обучение-использование телекоммуникационных технологий для обучения персонала на расстоянии. | • возможность привлечения большого количества работников;<br>• может осуществляться на рабочем месте;<br>• удобство использования во временном аспекте; возможность применения полученных знаний на практике сразу после овладения ими | • сложность формирования поведенческого навыка с помощью дистанционного обучения<br>• потребность в хорошей технической оснащенности, выраженной мотивации сотрудника к профессиональному развитию | Улучшение технической составляющей предприятия |

Продолжение табл. 1

| | | | |
|---|---|---|---|
| Модульное обучение – программа обучения, состоящая из отдельных тематических блоков (модулей), направленных на достижение определенного результата (решение конкретной бизнес-задачи, развития навыка и т.п.). | • гибкость в выборе области знаний, способов представления материалов, способах закрепления результатов;<br>• возможность менять последовательность модулей, их содержание в зависимости от запросов и квалификации обучающихся;<br>• является активным методом обучения | необходимость привлечения сторонних лиц к составлению программы обучения | Оптимизация составления обучающих программ |
| 4.Кейс-обучение – разбор практических ситуаций из опыта деятельности различных предприятий, предполагающий анализ и групповое обсуждение гипотетических либо реальных ситуаций. | • активный метод обучения;<br>• наличие как горизонтального, так и вертикального взаимодействия обучающихся;<br>• актуальность получаемых знаний и возможность их реального применения на практике;<br>• высокая мотивация обучающихся обеспечивается активной работой в группе | • необходимость хорошей организации процесса обсуждения для обеспечения его конструктивизма;<br>• необходимость наличия высокой квалификации обучающихся;<br>• высокий уровень требований к квалификации преподавателя;<br>• требует высоких финансовых, организационных затрат | Улучшение организации процесса обучения |
| 5. Тренинг - обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений, теоретические блоки материала минимизированы. | • эффективен в овладении либо развитии конкретных навыков, умений;<br>• возможность применения полученных знаний, навыков, умений на практике сразу после овладения ими;<br>• актуальность получаемых знаний; повышение мотивации персонала во время прохождения тренинга | • необходимость привлечения сторонних лиц к составлению программ тренинга;<br>• обеспечение посттренингового сопровождения персонала с целью поддержания, закрепления и усиления тренинговых эффектов | Организация посттренингового сопровождения персонала |

Продолжение табл. 1

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6. Деловая игра предполагает отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. | • возможность всестороннего исследования проблемы; максимальная приближенность к<br>• профессиональной деятельности;<br>• обучение моделированию решений ситуаций, которые реально могут произойти с обучающимся;<br>• позволяет оценить готовность и умение персонала решать те или иные проблемные ситуации;<br>• может служить информацией для выбора сотрудников на вакантные должности | • необходимость наличия высокой квалификации обучающихся;<br>• высокий уровень требований к квалификации преподавателя | Отбор высококвалифицированных преподавателей |
| 7.Метафорическая игра направлена на выработку новых форм деятельности, изменения установок в поведении, формировании нестандартных подходов к решению проблемных ситуаций | • развитие креативности сотрудников;<br>• снижение тревожности участников по поводу неуверенности в правильности выдвигаемых решений (в сравнении с реальными ситуациями);<br>• повышение привлекательности данного метода за счет его неординарности;<br>• развитие умения группового поиска путей решения проблемы | • сложность организации в плане достижения эффективности и конструктивизма;<br>• обязательное наличие высокой квалификации преподавателя | Повышение организационного комплекса |

По результатам анализа современных методов обучения персонала, предлагается ввести новый классификационный признак методов обучения персонала: «направленность на целевую группу». Так, можно различить методы, направленные (преимущественно) на обучение руководителей, специалистов, служащих, рабочих либо всех категорий персонала.

При обучении руководителей и претендентов на руководящие должности преимущественно используются следующие современные методы: ролевая игра, обучение действием, баскет-метод. Для всех категорий персонала могут

использоваться следующие методы обучения: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, тренинг, деловая игра, метафорическая игра.

**Выводы.** Таким образом, существует огромное множество методов обучения персонала: как традиционных, так и достаточно новых. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбор конкретного метода обучения зависит от задач, которые необходимо решить посредством их использования: получение новых знаний, формирование умений и навыков, развитие личностных характеристик персонала и т.д. Наилучшего эффекта можно ожидать от использования нескольких методов в комплексе.

## Список литературы


1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
2. Шпекторенко І. Менеджмент знаний в профессиональном развитии персонала государственной службы [Электронный ресурс] / І. Шпекторенко -Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dums/2010 _1/10sivpds.pdf
3. Стельмашенко О.В. Оценка развития персонала [Электронный ресурс] / О.В. Стельмашенко - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2012_ 33ZStelmash.pdf
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
5. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. - 2-е изд., стереотип. - К.: МАУП, 2003. - 280 с.
6. Позднякова С.В. Современные особенности организации процесса развития [Электронний ресурс] / С.В. Позднякова, Г.В. Полухша - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011
7. Современные методы обучения персонала // Инновационные подходы в управлении и консалтинге. - Труды 6-го Международного форума национальной гильдии профессиональных консультантов. - 26-27.10.2010. - Режим доступа: http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Leamining/20 methods.pdf)

УДК 331.108.5

# МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**Е.В. Комарницкая**, *ассистент,*
**А.Л. Гутцул,**
**А.А. Педык**
*Донецкий национальный университет,*
*г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены проблемы мотивации труда персонала. Проанализированы основные теории мотивации, выделены недостатки и преимущества рассмотренных теорий.*
*Ключевые слова: мотивация, труд, персонал, теория.*

*Summary. In the article problems of motivation of labor of the personnel are considered. The main theories of motivation are analyzed, the shortcomings and advantages of the theories examined are highlighted.*
*Keywords: motivation, work, personnel, theory.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время проблема мотивации труда персонала очень актуальна, поскольку результат деятельности предприятий напрямую зависит от правильно разработаной системы мотивации. Эта проблема становится наиболее актуальной при внедрении новых технологий и мероприятий научно-технического прогресса.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Данные вопросы волновали многих ученых. Известными теориями мотивации являются: теория потребностей Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

**Целью** исследования является анализ известных теорий мотиваций.

**Основные результаты исследования.** Исследовать мотивацию труда начали еще в XX веке. В данный момент сформировано несколько теорий мотивации, которые можно разделить на две группы: теории содержания и теории процесса.

Теории содержания основываются на исследовании и объяснении потребностей и мотивов, которые заставляют действовать человека именно так, а не иначе, а теория процесса объясняет сам процесс мотивации, ее суть и основывается в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания.

Мотивация — это стимулы, побуждающие человека выполнять определенные действия. Данное определение лежит в основе многих разработанных мотивационных систем, которые применяются в бизнесе и стимулируют персонал к повышению эффективности труда, что несет в свою очередь снижение издержек компании [4].

Основные методы мотивации персонала разделяют на два основных направления: материальная мотивация (прямой стимул, все, что предполагает финансовую составляющую) и нематериальная мотивация (любой стимул, не связанный с материальными затратами со стороны работодателя, но при этом служит мотивом для качественного выполнения работы) (рис.1).

Рисунок 1 – Основные методы мотивации

Самыми известными теориями мотивации являются: теория потребностей Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

Для внедерения на предприятии системы материальной мотивации персонала, необходимо выполнить 3 главные задачи:

1. Провести мониторинг заработных плат сотрудников других предприятий на аналогичных должностях. Таким образом, уровень заработной платы для ваших сотрудников на предприятии должен быть не ниже среднерыночного. А если он будет выше – это и является материальной мотивацией персонала.

2. Определить эффективность работы персонала на текущий момент, выявить, насколько она вас удовлетворяет, и есть ли перспективы ее повышения. Если проведенный анализ выявит сотрудников, которым не поможет никакая мотивация, стоит задуматься о необходимости в таковых.

3. Сформировать инструменты материальной мотивации, которые оптимально сочитали бы в себе интересы персонала и интересы предприятия. Т.к. не только сотрудники зависят от предприятия, но и предприятие зависит от квалифицированных кадров.

Рассмотрим нематериальную мотивацию персонала. Нематериальная мотивация персонала – создание у сотрудников внутренних мотивов к повышению эффективности труда и лояльности к предприятию путем использования методов, не связанных с какими-либо формами выплат материальных поощрений. Однако, многие методы нематериальной мотивации персонала предполагают определенные финансовые затраты.

Здесь необходимо учитывать следующее:

1. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории сотрудников.

2. Нематериальная мотивация должна быть сопоставима с задачами и целями предприятия.

3. Нематериальная мотивация должна быть с постоянной заменой старых методов новыми.

На примере иерархической теории Маслоу, можно выделить следующее: существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступенькам к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Маслоу выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

1. Физиологические потребности. Для людей, которые не могут удовлетворить свои физические потребности, нематериальная мотивация будет вообще неэффективной. Прежде всего, необходимо предоставить им возможность удовлетворить эти потребности, используя материальную мотивацию – обеспечить достаточный уровень заработка. Только после удовлетворения физиологических потребностей, человек перейдет на следующую ступень пирамиды Маслоу.

2. Потребность в безопасности. У людей, у которых физические потребности удовлетворены, далее возникают потребности в защите и безопасности. Они хотят чувствовать уверенность в завтрашнем дне, некую защиту со стороны работодателя.

3. Социальные потребности. Далее выходят на первый план социальные потребности – нахождение в коллективе, общение, дружба. В данном случае нематериальная мотивация персонала должна быть направлена на создание сплоченного коллектива. Для этого есть возможность использовать корпоративные мероприятия, совместные экскурсии и др.

4. Потребности в уважении. Сотрудники высшего уровня потребностей нуждаются в том, чтобы их уважали, чтобы чувствовать свою

значимость для компании. Здесь необходимо использовать методы нематериальной мотивации, направленные на выражение признания и ыважения: доски почета, грамоты, публичная похвала руководителя и др.

5. Потребность в самовыражении. На данном этапе сотрудники нуждаются в возможности что-то создавать, проявлять инициативу, учавствовать в разработке нововведений. Необходимо создать все условия для самореализации таких сотрудников, иначе они уйдут к другому работодателю [1 С.235].

Социальные отношения в обществе постоянно развиваются, вместе с ними и потребности работников. В современной экономике персонал отдает предпочтение не только материальным факторам, также большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы.

На сегодняшний день Россия находится на этапе становления и развития рыночных отношений, в этих условиях происходит перестройка управления, повышается самостоятельность руководителей и ответственность за результаты работы предприятия в целом. В данной ситуации будет полезен мировой опыт стимулирования труда. Выделяют три модели – американскую, японскую и западноевропейскую. Специфические черты этих моделей могут быть полезны специалистам, разрабатывающим соответствующие системы организации и оплаты труда на своих предприятиях [2, С. 280].

Американская модель. В данной модели действует система премирования за рационализаторскую и изобретательную деятельность, которая приведет к возрастанию доходов фирм [4, С. 46].

Японская модель. Заработная плата в Японии прежде всего зависит от трудового стажа и трудовой квалификации. Она состоит из месячной заработной платы и выплаты бонусов дважды в год. Обычно эти бонусы выплачиваются как вознаграждение, когда компания получает большую прибыль. Сумма бонусов определяется трудовым контрактом, японские рабочие рассматривают бонус как часть заработной платы . Крупные компании предоставляют персоналу накопительные льготы. [3, С. 170].

Западноевропейская модель. В Англии, Франции и ряде других стран получила популярность гибкая система оплаты, в основе которой лежит учет индивидуальных качеств работника, его заслуги и результаты работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов. Эту систему поддерживают высококвалифицированные специалисты и рабочие [5, С. 43].

**Выводы.** Таким образом, что на данный момент результативные стратегии развития мотивации на практике являются одним из самых востребованных, но в тоже время одними из наиболее трудно разрабатываемых.

## Список литературы

1. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.

2. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.
3. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
4. Едронова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2004. - №15 (30). – С. 16-21с.
5. Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управление компанией. – 2006. - №4 (59). – С. 40-45 с.

УДК: 331.108.64

# УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**О.А. Савельева,** *к.э.н., доцент*
**А.А. Кожевникова**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Сегодня, когда информационное и технологическое развитие также затрагивает сферу управления персоналом, взамен старым способам управления дисциплиной на предприятии приходят современные, простые в использовании, доступные по цене и наиболее результативные. В работе рассмотрены современные методы учета рабочего времени как инструмента управления дисциплиной на предприятии.*

*Ключевые слова: управление дисциплиной, учет рабочего времени, современные методы, контролируемый допуск на рабочие места, видеонаблюдение, автоматизированная система алкотестирования.*

*Summary. Today, when information and technological development also affects the field of personnel management, instead of the old ways of managing discipline in the enterprise the advent of modern, easy to use, affordable and most effective. The paper discusses modern methods of time tracking as a management tool discipline in the enterprise.*

*Keywords: management, discipline, working time, modern methods, controlled admission to the workplace, video surveillance, automated alkotesterov.*

**Постановка проблемы.** В каждой организации, учреждении или предприятии должны действовать общепринятые нормы и правила поведения работников, обеспечивающие определенный порядок и высокую результативность работы персонала. Таким образом, достаточное внимание

целесообразно уделять современным подходам к учету рабочего времени и управлению дисциплиной на предприятии.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемам исследований данной проблематики посвятили свои труды такие отечественные и зарубежные ученые как: Х. Грэхем, Г. Десслер, Д. Рос, Л. Лутай, В. Шкатулла, Д. Богиня, М. Хавронюк, Т. Бараненкова, Р. Безруких, В. Корельский, и другие.

**Целью** рассмотрение современных методов учета рабочего времени как инструмента управления дисциплиной на предприятии.

**Основные результаты исследования.** Дисциплина (от лат. disciplina – порядок) представляет собой определенный порядок поведения людей, отвечающий сложившимся в обществе, организации нормам права и морали [1]. Это соблюдение каждым работником правил внутреннего трудового распорядка, четкое и добросовестное выполнение своих обязанностей, сознательное отношение к общественной собственности [2, с.8].

Эффективное управление дисциплиной позволяет решать такие задачи, как: организация работы и создание таких условий, чтобы сотрудники могли удовлетворить свои потребности в трудовом процессе; гарантия распределения трудовых обязанностей среди сотрудников; мотивация трудовой деятельности; ожидание от каждого сотрудника предельно эффективной работы; достижение решения постановленных руководством производственных вопросов.

Для налаженного и результативного трудового процесса особое внимание нужно уделять учету рабочего времени сотрудников. Учёт рабочего времени – это мониторинг деятельности работников в соответствии с установленным распорядком труда на конкретном предприятии. Он необходим для поддержания трудовой дисциплины, так как в противном случае со стороны работников возможно злоупотребление доверием работодателя [10].

Учёт рабочего времени позволяет контролировать явку работников в определенное время на работу и выявлять опаздывающих и отсутствующих; проверять наличие сотрудников на рабочем месте на протяжении всего трудового времени, возвращение их с обеда без опозданий; соблюдать время окончания рабочего дня; регистрировать оплачиваемое рабочее время с разделением на фактически отработанное, вынужденные простои в работе, ежегодные отпуска, отпуска по болезни и т.д.

Сегодня информационное и технологическое развитие также затрагивает сферу управления персоналом, взамен старым способам управления дисциплиной на предприятии приходят современные, простые в использовании, доступные по цене и наиболее результативные.

Анализ литературных источников [6,8-10] позволил в качестве современных методов учета рабочего времени и управления дисциплиной на предприятии использовать контролируемый допуск на рабочие места и видеонаблюдение, специальное программное обеспечение, автоматизированную систему алкотестирования персонала.

Так, контролируемый допуск на рабочие места может производиться посредством специальных карточек или даже путём сканирования отпечатков

пальцев. Каждый выход и вход сотрудника в рабочий кабинет записывается в специальный файл и автоматически передаётся руководству.

Видеонаблюдение является, пожалуй, не только самым надёжным из всех способов учёта рабочего времени, но и наиболее затратным. Помимо установки камер слежения, нужен ещё и отдельный сотрудник, постоянно наблюдающий всё происходящее на предприятии и фиксирующий нарушения графика работы. К тому же этот способ вызывает у многих сотрудников ощущение психологического дискомфорта, поэтому применяется очень ограниченно и в основном там, где это необходимо, а именно: на складах, базах, в магазинах самообслуживания.

Специальное программное обеспечение записывает все действия работника в течение дня. Касается в основном тех, кто работает в офисе и за компьютером. Примером такого контроля может служить программа Clever Control – отслеживание всех видов деятельности сотрудников на ПК через защищенный веб-аккаунт без фактического доступа к их компьютерам. Нужно просто войти через любой браузер и удаленно контролировать персонал из любой точки мира (мониторинг в режиме реального времени, активность на веб-сайтах, активность в приложениях, контроль нажатий клавиш на клавиатуре, интернет-мессенджеры, скриншоты, мониторинг активности в поисковых системах и др.). Clever Control позволяет просматривать одновременно на одном экране от 1 до 16 компьютеров сотрудников.

Автоматизированная система алкотестирования персонала появилась для того, чтобы обеспечить безопасные условия труда, уменьшить производственный травматизм и снизить брак на производстве. Приходя на работу, сотрудник прикладывает не только карту доступа, но и проходит тест на трезвость при помощи стационарного алкотестера, интегрированного в общую систему контроля и управления доступом предприятия. Проведя экспресс-анализ (в среднем от 10 до 20 секунд), алкотестер принимает решение о наличии или отсутствии паров этанола и открывает, либо не открывает перед сотрудником дверь/турникет/калитку/ворота и иные преграды, которые могут работать в системе контроля и управления доступом на данном объекте.

**Выводы.** Таким образом, в результате внедрения современных методов учета рабочего времени и управления дисциплиной любое предприятие получит прозрачность работы персонала; возможность самостоятельного учета сотрудниками рабочего трудового периода, планирования и стандартизации планов работы, анализа продуктивности проделанной работы; расчета себестоимости выполненных работ.

Поскольку основополагающей задачей управления дисциплиной является увеличение результативности деятельности работников, а не наказание, современные методы учета рабочего времени и управления дисциплиной позволят повысить организованность сотрудников, а также увеличить эффективность их работы без применения штрафов и взысканий, значительно упростят работу кадровых служб и предоставят возможность для более результативной работы.

**Список литературы**

1. Лутай Л.А. Дисциплінарні відносини: стратегія розвитку та механізм забезпечення: Монографія / Донецький нац. університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2007. – 277 с.
2. Безруких Р.К. Управление дисциплиной труда / Р.К. Безруких, В.Н. Вяткин, Ю.Ю. Екатеринославский. – М.: Сов. Россия, 1988. – 144 с.
3. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / Х.Т. Грехем, Р. Беннет; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 598с.
4. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. изд. Д.П. Коньковский. – М.: БИНОМ. Лаб. Знаний, 2004. – 799с.
5. Джей Рос. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы: Пер. С англ. / Рос Джей, Ричард Темплар. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 675 с.
6. Как максимально эффективно вести табель учета рабочего времени? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrmaximum.ru/articles/management/1240/
7. Корельский В.М. Все начинается с дисциплины. – М.: Мысль, 1985. – 204 с.
8. Системы контроля персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://secandsafe.ru/stati/kompleksnye_sistemy_bezopasnosti/sistiemy_kontrolia_piersonala
9. Умный контроль за сотрудниками, Clever Control [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://clevercontrol.ru/?yclid=5658239392941870169
10. Учет рабочего времени — контроль за сотрудниками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://naim.guru/rabochee-vremay/uchet.html#metody

УДК 159.5

# ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Т.В. Коваленко,** *к.э.н., доцент,*
**А.А. Митасова**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрена сущность и роль социально-психологического управления. Проанализированы основные направления и функции социально-психологического управления персоналом. Раскрыта сущность и роль благоприятного социально-психологического климата в*

*коллективе. Проанализирована роль руководителя в управлении социально-психологическом управлении персоналом.*

*Ключевые слова: социально-психологическое управление, трудовой коллектив, производительность труда, мотивационная и стимулирующая деятельность, методы управления персоналом.*

*Summary. There is considered the essence and role of socio-psychological management in the article. There are analyzed the main directions and functions of the socio-psychological human resource management. The essence and role of a favorable socio-psychological climate in the team is revealed. The role of the head in the management of socio-psychological human resource management is analyzed.*

*Keywords: socio-psychological management, labor collective, labor productivity, motivational and stimulating activity, methods of human resource management.*

**Постановка проблемы.** Одним из самых важных направлений деятельности на любом предприятии является комплексное управление персоналом, которое представляет собой системную науку об административно-управленческих, организационно-экономических, социально-психологических факторах и способов воздействия на персонал предприятия с целью повышения эффективности его деятельности.

На сегодняшний момент можно выделить три основных направления управления персоналом предприятия: экономическое, административное и социально-психологическое. Сущность первого направления предполагает воздействие на персонал посредством финансового аспекта, стимулирования трудовой деятельности через премирование, доплаты, компенсации. Задачей административного воздействия является, прежде всего, формирование четкой организации труда и трудовой дисциплины персонала. Данные направления являются основополагающими и базовыми в сфере управления персоналом.

Современное развитие рыночных отношений предусматривает необходимость сосредоточения внимания на развитии и совершенствовании социально-психологического управления персоналом, сущность которого предполагает применение социальных и психологических механизмов воздействия на отношения в трудовом коллективе. Формирование благоприятного социально-психологического климата, поддержание сплоченности коллектива, анализ психологических особенностей и социализация личности в коллективе – залог создания и поддержания комфортных условий труда сотрудников предприятия с целью получения максимального результата от их деятельности. Этим обуславливается актуальность анализа социально-психологического управления персоналом на предприятии любого вида деятельности.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Значительный вклад в изучение социально-психологических аспектов управления персоналом внесли такие отечественные ученые, как К.К. Платонов [1], А.А. Русалинова [2], А.Л. Журавлев [3], Б.Д. Парыгин [4], а также другие выдающиеся ученые и

практики в области психологии управления персоналом, чьи работы представлены в виде научных изданий и методических пособий по рассматриваемой теме исследования.

**Целью** исследования является раскрытие понятия и сущности социально-психологического аспекта управления персоналом посредством анализа направлений деятельности, функций и роли данного направления в сфере управления персоналом.

**Основные результаты исследования.** Социально-психологическое управление персоналом – это совокупность основополагающих способов воздействия на межличностные и межгрупповые отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности в коллективе, а также механизм влияния на социальные процессы, имеющие место в трудовом коллективе.

Социально-психологическое управление включает два направления данной деятельности: социальное и психологическое.

К первому направлению следует отнести:

– создание и поддержание в коллективе благоприятного социально-психологического климата;

– обеспечение сплоченности трудового коллектива;

– реализация единства интересов персонала,

– направленность на достижение общего результата;

– формирование процесса социализации личности в коллективе;

– нацеленность на потребности, мотивы, интересы, цели личности в коллективе.

Психологическими аспектами управления персоналом выступают:

– создание удовлетворительного морально-психологического климата;

– повышение степени удовлетворенности трудом;

– активизация трудовой деятельности на основе сознательного желания принимать участие в процессе трудовой деятельности;

– анализ психологической совместимости членов коллектива;

– принцип гуманизации отношений между работниками, а также между работником и руководителем;

– управление психологическим побуждением коллектива, формирующим у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду и т.д. [5].

Таким образом, объединив данные направления в единый процесс управления, можно сформировать общие направления социально-психологического воздействия на персонал:

1) социально-психологический анализ трудового поведения работников в коллективе;

2) социальное планирование развития как отдельного работника, так и трудового коллектива;

3) социальное развитие персонала с учетом психофизиологических особенностей личности;

4) моральное и психологическое стимулирование трудовой деятельности;

5) становление социальных норм поведения;

6) создание благоприятного социально-психологического климата.

Установлено, что формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Благоприятный климат является залогом эффективной работы трудового коллектива на предприятии любого вида деятельности.

Содержание социально-психологического климата на рабочем месте рассматривается в работах В.М. Шепеля. Автор акцентирует внимание на том, что социально-психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей [6]. Приведенное определение данного понятия не утратило свой смысл и на сегодняшний день развития социально-трудовых отношений.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива на рабочем месте является одним из важнейших условий повышения конкурентоспособности предприятия. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества в целом.

А.Н. Лутошкин выделяет четыре типа социально-психологического климата на рабочем месте:

1) благоприятный, устойчивый тип;

2) благоприятный, неустойчивый тип;

3) средне благоприятный, проблемный тип;

4) неблагоприятный тип.

Именно в коллективе с благоприятным социально-психологическим климатом у сотрудников преобладает оптимизм. В данном трудовом коллективе преобладает доверие, чувство защищенности, открытость, возможность карьерного роста и духовного развития, взаимопомощь и теплые межличностные отношения. В такой атмосфере, как правило, сотрудники чувствуют свою значимость и стремятся к совершенствованию [7].

В коллективе с неблагоприятным социально-психологическим климатом сотрудники настроены пессимистично. Неуверенность в себе, подозрительность, закрытость, скованность, страх совершить ошибку и недоверие – основные характеристики членов такой группы. В таком коллективе довольно часто случаются конфликты и споры.

Социально-психологический климат выступает объектом управления персоналом предприятия. Наряду с этим, объектом управления может выступать характер, психические и психо-физиологические особенности работника.

Следует отметить основополагающие функции социально-психологического управления, к которым относятся следующие:

1) планирование социально-психологического воздействия на персонал;

2) анализ нормативов и норм социально-психологических процессов с последующим их улучшением и развитием;

3) контроль за соблюдением выполнения норм и нормативов;

4) мотивационная и стимулирующая деятельность в сфере социально-психологического управления;

5) разработка социально-психологических методов управления персоналом с целью анализа и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности.

Для эффективного управления коллективными межличностными и общественными отношениями, социально-психологические методы управления должны включать комплексное воздействие как на коллектив, так и на личность в отдельности. Необходимость использования в практике управления предприятием социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Управление социально-психологическим развитием коллектива во многом зависит от руководителя предприятия, его компетентности, заинтересованности, профессиональной подготовленности, организаторских способностей и знаний в области социальной психологии. Социально-психологическое управление предусматривает, чтобы непосредственным воздействием на коллектив занимались люди динамичные, гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления с ориентацией на индивидуальный творческий и новаторский потенциал личности. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, формируют здоровые межличностные отношения [8].

Таким образом, результат деятельности руководителя определяется его умением строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, умением находить индивидуальный подход к людям, основанный на достижениях современной психологии управления. При этом, большое внимание в развитие теории и методологии управления человеческим потенциалом должно уделяться вопросам социального воздействия инновационных управленческих решений на развитие человеческого потенциала, а также анализу использования социологического и психологического инструментария для оценки взаимодействия человека и предприятия на основе системной методологии.

**Выводы.** Производительность трудовой деятельности на предприятиях любого вида деятельности определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Именно социально-психологическое управление персоналом на современном этапе развития общественных отношений позволяет создать комфортные условия труда для сотрудников предприятия, достичь поставленных целей при условии сохранения здоровья работников и

поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе, соблюдая при этом законодательство и требования нормативных актов. В связи с этим, роль и значение социально-психологического воздействия на персонал становится все более важным и основополагающим направлением в комплексе управления персоналом предприятия.

**Список литературы**


1. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект / Ю.П. Платонов. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1990. – 181 с.
2. Русалинова А.А. Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах / А.А. Русалинова // Проблемы промышленной социальной психологии: избр. труды (1964-2008 гг.). – СПб., 2009. – С. 148-163. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/rol-psihologicheskih-faktorov-v-upravlenii-personalom. Загл. с экрана.
3. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности / А.Л. Журавлев. – М.: Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2005. – 628 с.
4. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б.Д. Парыгин. – СПб: СПбГУП, 2010. – 533 с.
5. Абдуллин Р.Ж. Методы социально-психологического воздействия на персонал в условиях мирового финансового и производственного кризиса / Р.Ж. Абдуллин Р.Ж., Д.Ж. Абдуллин. – Электронный научный журнал «Экономика. Управление. Право». – 2014. – Выпуск 9(57) Ноябрь-Декабрь. – С. 6-13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.economy-management-law.ingnpublishing.com/archive/2014/release_9_57_november-december/abdullin_r_zh_metody_social_nopsihologicheskogo_vozdejstviya_na_personal_v_usloviyah_mirovogo_finansovogo_i_proizvodstvennogo_k/ DOI. Загл. с экрана.
6. Шепель В.М. Управленческая психология / В.М. Шепель. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
7. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива / А.Н. Лутошкин. – М.: Педагогика, 1988. – 128 с.
8. Ким Н.В. Роль психологических факторов в управлении персоналом / Н.В. Ким // Вестник Челябинского государственного университета – 2014. – Выпуск №18 (347). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/rol-psihologicheskih-faktorov-v-upravlenii-personalom. Загл. с экрана.

УДК: 331

# НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Д.А. Скляр,**
**Е.О. Маруха**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Статья посвящена развитию теоретических и научно-методических основ управления интеллектуальным капиталом предприятия. В работе уточнено содержание понятий «интеллектуальный капитал предприятия» и «управление интеллектуальным капиталом», на этой основе определена структура интеллектуального капитала предприятия, его функции и роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия.*

*Ключевые слова: интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал, управление, стратегия.*

*Summary. The author clarified the concept of intellectual capital of the company and intellectual capital management. The structure of intellectual capital, organizational and economical mechanism of intellectual capital management have been improved.*

*Keywords: intellectual capital, intellectual potential, strategy.*

**Постановка проблемы.** В условиях стремительного развития информационной экономики и усиления глобализационных процессов ключевыми факторами обеспечения конкурентоспособности предприятия является интеллектуальный капитал и эффективность управления им.

Осознание этого требует проведения оценки интеллектуального капитала, выявления сильных и слабых сторон в его структуре, определения путей реализации интеллектуального потенциала и, как следствие, формирования оптимальной стратегии управления интеллектуальным капиталом для обеспечения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке и повышения прибыли

**Основные результаты исследования**. Под интеллектуальным капиталом следует понимать комплекс взаимосвязанных нематериальных ресурсов (знания и умения работников, интеллектуальная собственность, связи с контрагентами, бренд и тому подобное), задействованных в коммерческо-производственной деятельности предприятия для создания добавленной стоимости и конкурентных преимуществ на рынке [1].

Основными составляющими интеллектуального капитала являются кадровый, организационный, клиентский и информационный капиталы (рис. 1).

Производственная функция интеллектуального капитала предприятия заключается в привлечении его активов в производственные процессы. Воспроизводственная функция проявляется в том, что интеллектуальный капитал задает основной вектор и скорость развития производства, обновления технологий, совершенствования бизнес-процессов предприятия. Стимулирующая функция направлена на улучшение способностей людей в процессе их деятельности.

Рисунок1 – Структура интеллектуального капитала

Сущность функции обеспечения производительности труда заключается в формировании технического базиса и технологического обновления производственного процесса, применении новых подходов в системе менеджмента на предприятии, создании необходимых условий труда, что позволяет повысить ее эффективность.

Функцию обеспечения конкурентоспособности можно рассматривать как интегрирующий модуль всех предыдущих функций, поскольку интеллектуальный капитал предприятия является главным фактором формирования и обеспечения его конкурентных преимуществ [2].

Интеллектуальный капитал выполняет ряд функций, а именно: накопительную, производственную, воспроизводственную, стимулирующую, влияния на экономический рост, обеспечения производительности труда и конкурентоспособности.

В условиях усиления конкуренции интеллектуальный капитал дает возможность предприятиям создавать ценности и обеспечивать конкурентоспособность как отдельных фирм, так и экономики в целом. Доказано, что в условиях глобальной конкуренции интеллектуальный капитал

предоставляет предприятиям возможность создавать новые уникальные товары и услуги, что способствует формированию конкурентных преимуществ.

Основой формирования и воспроизводства интеллектуального капитала есть интеллектуальный потенциал, рассматриваемый нами как совокупность интеллектуальных возможностей («интеллектуальных резервов») трудовых ресурсов, которые могут развиваться и приводить в соответствие к внешним требованиям внутренние возможности предприятия с целью получения экономической выгоды. Возможность трансформации интеллектуального потенциала в интеллектуальный капитал зависит от эффективности управления этими ресурсами на предприятии [3].

Таким образом, управление в современных организациях все больше ориентируется на использовании умственных способностей работников и их нравственных устоев, что в совокупности с результатами мыслительной деятельности работников, воплощенных в виде организационных, технических, информационных, общественных достижений и связей организации, образует интеллектуальный капитал организации.

Под управлением интеллектуальным капиталом предприятия предложено понимать систематически-организационный процесс формирования, эффективного использования, накопления и воспроизводства интеллектуального капитала с целью повышения конкурентоспособности предприятия в условиях глобальной конкуренции.

Интеллектуальный капитал проходит три стадии превращений [1].

На первой стадии происходит превращение денежной формы капитала организации в интеллектуальные элементы производительного капитала:

– производится наем рабочей силы, занимающейся управленческой, инженерной, научной и другими видами интеллектуальной деятельности, со знаниями, опытом и навыками в применении этих знаний;

– разрабатываются инновационные идеи с использованием знаний и навыков специалистов и создаются продукты интеллектуального труда — объекты интеллектуальной собственности (на этой стадии может также осуществляться заимствование объектов интеллектуальной собственности сторонних организаций с приобретением частичных или полных прав на их использование).

Кроме того, деньги расходуются на увеличение интеллектуального потенциала организации по следующим направлениям:

– обучение и переподготовка специалистов, в результате чего увеличивается объем их знаний, повышается качество этих знаний, совершенствуются навыки;

– повышение корпоративной культуры организации, улучшение технологий коллективной работы;

– мотивация интеллектуального труда, повышения творческой активности, практической значимости создаваемой интеллектуальной продукции и т. п.

На второй стадии превращений интеллектуальные элементы производительного капитала (производительные интеллектуальные активы) обеспечивают создание интеллектуальной составляющей инновационной продукции. Овеществляемые в инновационной продукции предметы интеллектуального труда предопределяют совокупность свойств и качество этой продукции в целом, ее потребительскую ценность. Интеллектуальный капитал овеществляется в продукции на всех технологических этапах ее создания и производства: в материалах, из которых производится продукция, в станках и оснастке, которые используются в производственном цикле, в упаковке и т. д. Овеществленный на второй стадии превращений интеллектуальный капитал создает прибавочную стоимость, и чем выше уровень достигнутого при этом качества продукции, тем больше величина созданной прибавочной стоимости.

На третьей стадии кругооборота превращений интеллектуального капитала продукция становится товаром, в котором овеществляются маркетинговые интеллектуальные активы, еще более увеличивая потребительскую ценность товара. На этом завершается формирование рыночной стоимости инновационной продукции, которая определяется ее материальной и интеллектуальной составляющими. Реализуемый товар превращается в деньги, часть которых, пропорциональная интеллектуальной составляющей рыночной стоимости продукции, является результатом завершения превращений интеллектуального капитала.

На вырученные таким образом деньги при правильной организации бизнеса производится приумножение интеллектуального капитала с переходом вновь на первую стадию превращений капитала.

**Выводы**. Управление интеллектуальным капиталом должно обеспечить его постоянное непрерывающееся движение через три стадии его превращений. Отсутствие одной из составляющих этого цикла приводит к прекращению развития интеллектуального потенциала любой организации. Созданный однажды и не овеществленный в дальнейшем в материальной продукции интеллектуальный капитал становится мертвым грузом, балластом неоправданных расходов и не окупившихся инвестиций.

Интеллектуальный капитал находится в постоянном движении и проходит три стадии превращений, такие же, как и промышленный капитал, принимая при этом соответствующие формы: денежную, производительную и товарную. Главной целью управления интеллектуальным капиталом является обеспечение неразрывности кругооборота его превращений.

## Список литературы


1. Дайнеко В.Г. Интеллектуальный капитал: проблемы накопления и регулирования в экономике, основанной на знаниях // Вестник ВГУ. Серия «Гуманитарные науки».- 2014. - №1.- С. 193–203.
2. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. - New York, 2007. - 119 p.

3. Горчакова И.А., Демченко К.А. Модернизация социально-трудовых отношений: приоритетные направления и принципы реализации // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанского государственного университета. Даггосуниверситет. - 2016. - С. 121-123.

УДК: 338.1

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР УСПЕХА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ФИРМ

**И.Р. Куликова,**
**И.И. Шайда**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье изложены сущность и значимость организационного развития высокотехнологичных предпринимательских фирм в специфических условиях внешней и внутренней среды.*

*Ключевые слова: предпринимательство, высокотехничные отрасли экономики, организационное развитие среды предпринимательских фирм.*

*Summary. The article substantiates the importance of organizational development in the specific conditions of the external and internal environment of high-tech entrepreneurial firms.*

*Keywords: entrepreneurship, high-tech industries, organizational development environment of entrepreneurial firms*

**Постановка проблемы**. Предпринимательство в высокотехнологичных отраслях экономики становится объектом пристального внимания со стороны бизнес - сообщества и правительственных структур во многих странах Европы, Азии и Америки. Высокотехнологичными называются предприятия, относящиеся к технологически интенсивным отраслям производства и наукоемким отраслям сферы услуг.

Особый интерес в последние годы вызывают высокотехнологичные так называемые «стартапы» и «газели», которые являются значимыми элементами национальных инновационных систем и участников хозяйственной деятельности, поскольку обеспечивают занятость, демонстрируют высокие показатели темпа роста выручки, вкладывают значительные средства в НИОКР и технологические инновации и регулярно выводят на рынок инновационные продукты и услуги.

В России и ДНР интерес к высокотехнологичным предпринимательским фирмам обусловлен необходимостью диверсификации экономики и устранения зависимости от экспорта сырья и импорта технологий.

**Основные результаты исследования.** Организационное развитие является одним из существенных факторов, благоприятствующих предпринимательской деятельности, поскольку оказывает положительное воздействие на такие компоненты предпринимательства, как личностные способности предпринимателей к инновационной рисковой деятельности, экономическая эффективность, организационно-управленческие

Западные и российские теоретики и практики организационного развития подчеркивают разные аспекты данного управленческого подхода: часть специалистов акцентирует свое внимание на организационной культуре, часть – на процессной составляющей организационного развития; многие подчеркивают неразрывную связь отрасли знания и практической деятельности; наконец, некоторые считают организационное развитие одним из этапов становления дисциплины «управление изменениями» [3].

В отношении цели мероприятий организационного развития также нет единства мнений. Большинство исследователей называют следующие цели организационного развития: повышение эффективности организации, улучшение организационной способности к адаптации и решению проблем, улучшение организационного поведения.

По нашему мнению, главной целью мероприятий организационного развития является повышение успешности предпринимательской деятельности, происходящее за счет положительного воздействия методов организационного развития на личностные, экономические и организационно-управленческие компоненты предпринимательства.

Труды зарубежных исследователей Д. Тиса, Дж. Барни и российских авторов «Стратегии инновационного развития России до 2020 г.» позволяют по-новому осмыслить взаимосвязи между факторами, влияющими на предпринимательскую деятельность.

В то же время воздействие организационного развития на компоненты предпринимательской деятельности наиболее полно, на наш взгляд, представлено в работе Алябиной Е.В. [1] (см. рис. 1).

Анализ работ основоположников концепции организационного развития К. Арджириса, Р. Бекхарда, У. Берка позволил сделать вывод о том, что самое сильное влияние организационное развитие оказывает на личностные компоненты предпринимательства, помогая развить способности предпринимателей к инновационной рисковой деятельности.

Такие методы организационного развития как профессиональная подготовка и переподготовка кадров, повышение квалификации, приобретение навыков и знаний в сфере технических задач, развитие социальной и эмоциональной компетентности сотрудников, командообразование, разработка видения, поисковые конференции нацелены на формирование навыков работников и организационной культуры, способствующих стремлению к инновациям и разумному принятию риска [3].

Воздействие на личностные компоненты предпринимательства происходит посредством организационно-управленческих процессов, которые, по мнению Д. Тиса, выполняют три главные функции [2]:

- координации и интеграции;
- реконфигурации и трансформации;
- обучения.

Процессы координации и интеграции происходят путем развития организационной культуры как системы базовых представлений – групповых норм, ценностей, поведенческих стереотипов, климата и пр.

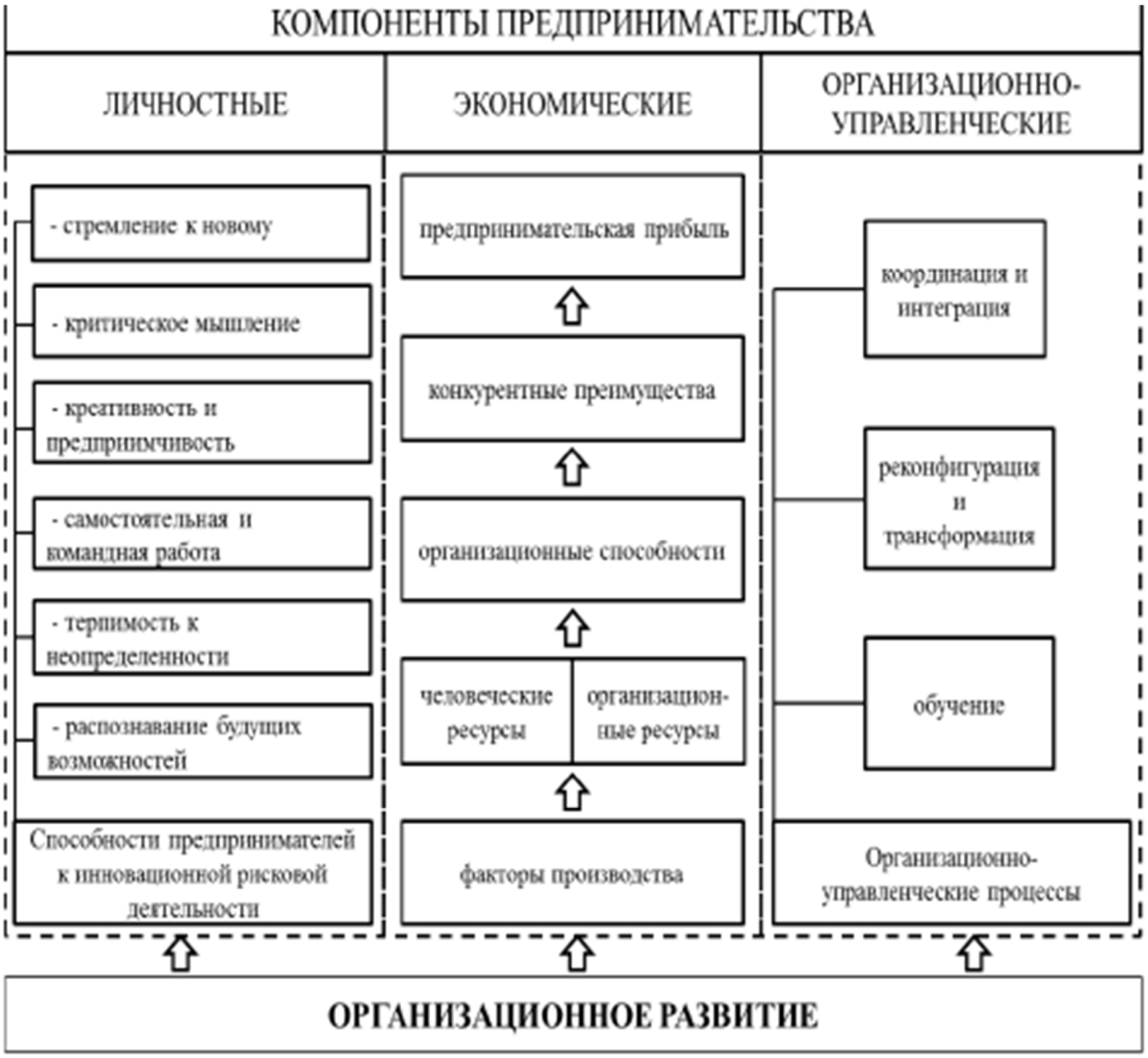



Рисунок 1 – Механизм воздействия организационного развития на компоненты предпринимательства (по материалам [1])

Реконфигурация и трансформация являются процессами, непрерывно происходящими с организациями в условиях стремительно меняющейся окружающей среды, и организационное развитие позволяет развить

способность «сортировать» требования к изменениям и осуществлять на практике необходимые приспособления.

Обучение является важнейшим процессом развития любой предпринимательской фирмы, посредством которого повторение и экспериментирование позволяют решать задачи быстрее и лучше. Наконец, воздействие на экономические компоненты предпринимательства происходит опосредованно за счет превращения недифференцированных факторов производства (физического капитала, человеческого капитала, организационного капитала) в специфические для фирмы ресурсы, которые трудно имитировать.

Используя методы организационного развития, предприниматели могут трансформировать ресурсы в организационные способности, сделав их ценными, редкими, труднокопируемыми и обеспечив тем самым основу для создания выгоды. В результате фирма получает предпринимательскую прибыль и повышает свою эффективность [4].

Исследования зарубежных ученых Дж. Николаса, Дж. Порраса и П. Берга по оценке влияния интервенций организационного развития на результаты деятельности компаний, показали, что существенное позитивное изменение качества продукции наблюдалось в 50-67% случаев, финансовые показатели улучшались в 43-60% случаев, производительность труда вырастала в 38-48% случаев. Согласно исследованию компаний, из списка Fortune 1000, в 88% случаев показатели эффективности выше у тех компаний, которые инвестируют средства в мероприятия организационного развития [1]. Исследование показало, что в контексте высоких технологий наиболее уместной является трактовка феномена предпринимательства Й. Шумпетера и И. Кирцнера, подчеркивающая необходимость осуществления новых комбинаций и бдительности к ранее незамеченным возможностям.

**Выводы**. Инновационное предпринимательство является неотъемлемой частью современной экономики, где за счет принятия стратегических инвестиционных решений обеспечиваются особые производственные способности, дающие конкурентные преимущества и меняющие «правила игры» в отрасли. Высокотехнологичные предпринимательские фирмы характеризуются значительной технологической интенсивностью, которая измеряется отношением затрат на НИОКР к добавленной стоимости.

## Список литературы


1. Алябина Е.В. Лидерство // Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: [Учебник] / под общ. ред. И.С. Межова ; Новосиб. гос. тех. ун-т, Новосиб. гос. ун-т. - Новоси-бирск : НГТУ, 2012. - Гл. 14. – С. 413-428.
2. Большой толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] Гл. ред. С. А. Кузнецов. – Режим доступа: http://www.gramota.ru/slovari/dic/?lop=x&bts=x&zar=x&ag=x&ab=x&sin=x&lv=x&az=x&pe=x&word=%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%8C (дата обращения: 30.03.2017).

3. Вафина А. Д. Коммуникационные технологии и стратегические действия по развитию организационной культуры предприятия на примере ОАО «Радиоприбор» // Фундаментальные и прикладные исследования корпоративного сектора экономики. - 2013. - №3. - С.71-77.
4. Горчакова И.А., Демченко К.А. Модернизация социально-трудовых отношений: приоритетные направления и принципы реализации // Актуальные проблемы социально-трудовых отношений: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанского государственного университета. Даггосуниверситет. - 2016. - С. 121-123.

УДК 338.2

# АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**И.А. Кондаурова,** *к.э.н., доцент,*
**А.К. Кулик***, ассистент,*
**Н.В. Пархоменко**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Рассмотрена сущность антикризисной политики управления предприятием, обосновано значение антикризисной кадровой политики для успешной деятельности компаний. Определены основные этапы и научные принципы формирования антикризисной системы управления персоналом.*
*Ключевые слова: антикризисное управление, кадровая политика, человеческие ресурсы, предприятие.*

*Summary. The essence of the anti-crisis management policy of the enterprise is considered, the importance of the anti-crisis personnel policy for the successful operation of companies is justified. The main stages and scientific principles of the formation of the anti-crisis personnel management system are determined.*
*Keywords: crisis management, personnel policy, human resources, enterprise.*

**Постановка проблемы.** Вне зависимости от деятельности организации, первостепенное значение для ее функционирования имеет управление человеческими ресурсами (кадровая политика). Именно благодаря квалифицированным специалистам в соответствующих сферах организация продолжает существовать, сохранять свою конкурентоспособность, выполнять поставленные задачи.

«Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей

квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно» [1, с. 148].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Вопросы, связанные с антикризисным управлением персонала на предприятиях, поднимались в работах И.А. Геращенко, Г. Джумандурдиева, К.К. Каминской, Е.Л. Водолажской. В то же время, несмотря на достаточно активное исследование данной проблематики, некоторые отдельные аспекты требуют уточнения и систематизации.

**Целью** исследования является обоснование роли антикризисного управления персоналом для успешного существования предприятий, определение основных направлений деятельности компаний в процессе реализации антикризисной кадровой политики.

**Основные результаты исследования.** Антикризисная политика управления организацией представляет собой систему мер по предотвращению или ликвидации негативных для бизнеса явлений с помощью специальной программы, направленной на устранение временных затруднений, сохранение конкурентоспособности на рынке в различных ситуациях, опираясь на собственные или заемные средства.

Каждая кризисная ситуация обладает своей уникальностью и ее необходимо рассматривать как отдельный частный случай, а не пытаться ее урегулировать, используя некого рода шаблон. Кризис ассоциируется у людей со стрессом и переживаниями. Нет такого человека, который добровольно устроился на работу и при этом, пройдя через множество трудностей трудоустройства, не боялся бы потерять свое рабочее место.

На рисунке 1 можно пронаблюдать данные по некоторым крупным копаниям, которые на данный момент либо полностью обанкротились, либо поглощены другими компаниями [2].

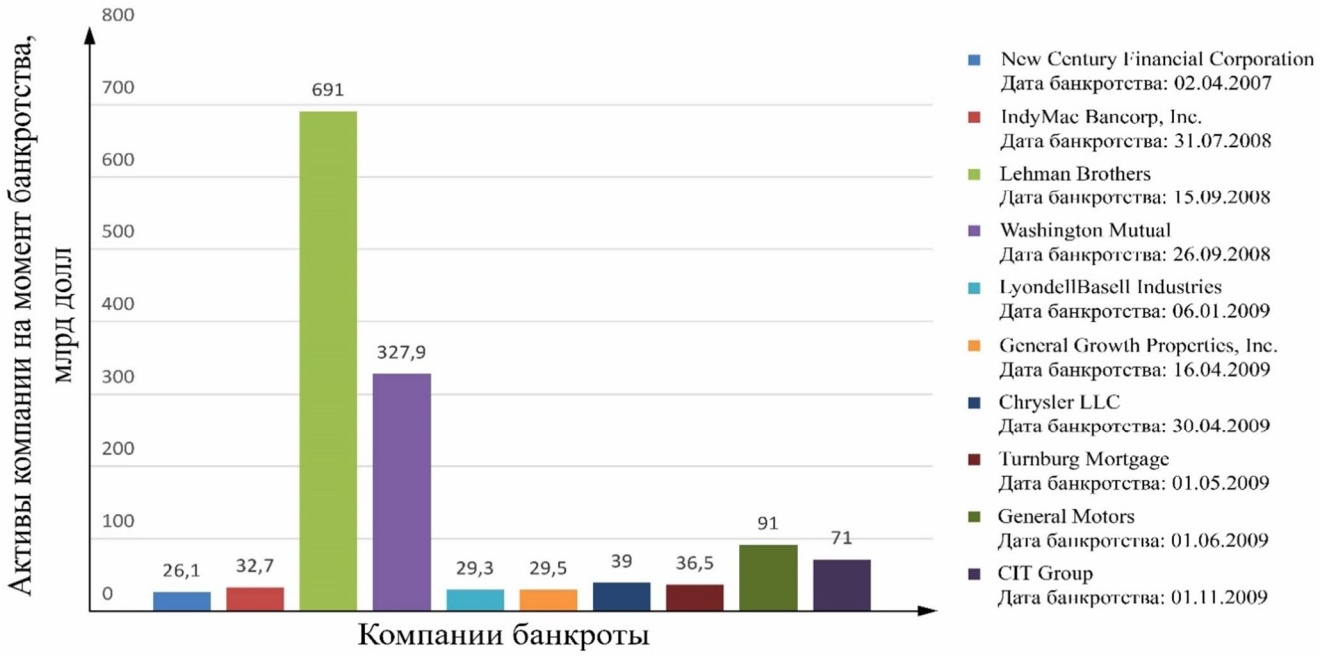



Рисунок 1 – Десять крупнейших мировых компаний, обанкротившихся за последние десять лет

Процессы, происходящие сегодня в мировой экономике, вынуждают предприятие адаптироваться ко все более новым и прогрессивным методам управления персоналом. New Century Financial Corporation, IndyMac Bancorp, Inc., Lehman Brothers (рис. 1), а также другие компании, возможно, существовали бы и по сей день, если бы уделяли немного больше времени модернизации кадровой политики.

Кадровая политика является составной частью стратегии организации, которая направлена на обеспечение оптимальности взаимодействия и равновесия между количественным и качественным составом персонала. К основным факторам, определяющим кадровую политику предприятия, относятся:

потребности данного предприятия;

требования действующего законодательства;

состояние рынка труда.

«Кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой (дочерние фирмы, филиалы подразделения с учетом их регионального территориального размещения), охватывающей все группы персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них» [3, с. 302].

Идеальная концепция, которая связывала бы воедино весь комплекс кадровых проблем предприятия в условиях кризиса, начиная формированием целей, стратегии, политики антикризисного управления персоналом и плавно переходя к применению этого всего в реальной практике, на сегодняшний день отсутствует.

Программа формирования антикризисной системы управления персоналом, по мнению С.Н. Апенько и Е.В. Захарченко, содержит следующие этапы [4, с. 102]:

1. Анализ факторов внешней по отношению к организации и внутриорганизационной среды.

2. Определение генеральных целей антикризисного управления предприятия на основе факторного анализа ситуации.

3. Выбор вида антикризисной стратегии и планирование основных направлений, способов ее реализации.

4. Анализ дополнительных факторов, непосредственно влияющих на кадровый состав и управление персоналом предприятия. Проведение общего факторного анализа предпосылок, условий и направлений развития системы управления персоналом предприятия.

5. Построение дерева целей антикризисного управления персоналом.

6. Определение вида антикризисной стратегии управления персоналом.

7. Определение типа антикризисной кадровой политики.

8. Разработка направлений, способов и технологий реализации антикризисной кадровой политики.

Данная программа позволяет более аргументированно оценить реорганизацию и построение антикризисного управления персоналом. Действия последующих этапов данной программы основываются на

предыдущих. Такая схема позволяет исследовать и разрабатывать дополнительные подпрограммы антикризисного управления персоналом, скоординированные со всей массой пунктов общей антикризисной политики.

По мнению Е.Л. Водолажской, к группе принципов антикризисного управления персоналом можно отнести следующие [5, с. 34]:

– системность. Человеческий ресурс – целостная взаимосвязанная динамическая система, охватывающая все категории работников и тесно связанная с внешней средой организации;

– равные возможности. Главный критерий оценки – профессиональные качества;

– уважение человека и его достоинства. Образ мышления руководства – потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации;

– командное единство. Команда – тщательно подобранный профессиональный, самоуправляемый коллектив, в полном объеме разделяющий основные цели и ценности организации и выступающий как единое целое;

– горизонтальное сотрудничество. Большинство преуспевающих организаций проявляют тенденцию к передаче прав и ответственности на низовой уровень управления;

– правовая и социальная защищенность. Предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции государства, законов, а также основанных на них правовых актов. Менеджеры, предприниматели, сотрудники кадровых служб обязаны знать нормы административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и прочих отраслей права.

**Выводы.** Таким образом, антикризисное управление следует отнести к одной из самых главных проблем функционирования и развития предприятия, в условиях сформировавшихся рыночных отношений. Современный человек для проявления полноценной самоотдачи нуждается в особой среде, охватывающей все его потребности и наклонности. Необходимо осуществлять на предприятии постоянные системы повышения квалификации деятельности сотрудников. Необходимо развивать личностные качества персонала. Самосознание работника играет немаловажную роль в его деятельности.

Управление персоналом предприятия, которое близится к кризисному состоянию, должно быть основано на многогранной и обоснованной деятельности, которая должна опираться на систему научно обоснованных принципов управления.

## Список литературы


1. Геращенко И.А., Джумандурдиев Г. Антикризисное управление персоналом / И.А. Геращенко, Г. Джумандурдиев // Вестник экономики транспорта и промышленности – 2014. - № 45. С. 148-152.
2. 22 Крупнейших Банкротств в Мировой Истории [Электронный ресурс]. URL: http://pagetravel.ru/22-largest-bankruptcies-in-world-history (дата обращения: 22.03.2017).

3. Каминская К.К. Антикризисное управление персоналом предприятия / К.К. Каминская // Теория и практика общественного развития – 2012. – № 3. С. 300-302.
4. Апенько С.Н., Захарченко Е.В. Концепция формирования антикризисной системы управления персоналом предприятия / С.Н. Апенько, Е.В. Захарченко // Вестник Омского университета – 2004. – № 1. – С. 101-104.
5. Водолажская Е.Л. Оценка системы антикризисного управления персоналом / Е.Л. Водолажская // Век качества – 2014. - № 3. С. 34-36.

УДК 332.145

# ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

**Е.И. Пискун,** *д.э.н., профессор,*
**А.А. Сафронова**
*Севастопольский государственный университет, г. Севастополь (Российская Федерация)*

*Аннотация. Актуальным вопросом в обеспечении эффективности функционирования предприятия является анализ финансовой устойчивости. Все большую роль в динамичном развитии субъектов хозяйствования играет успешное внедрение инноваций. Однако показатели, характеризующие инновационную активность редко учитываются при расчете финансовой устойчивости, что создает определенные проблемы как с теоретической, так и с практической точек зрения.*

*Ключевые слова: финансовая устойчивость, инновации, инновационное развитие, экономическая стабильность, инновационная активность.*

*Summary. Current issues in ensuring the effectiveness of functioning of the enterprise is the analysis of financial stability. Successful innovations play the major role in the dynamic development of economy. However, the indicators of innovation activity is rarely taken into account in the calculation of financial stability. This creates some problems with both the theoretical and practical points of view.*

*Keywords: financial stability, innovation, innovative development, economic stability, innovation activity.*

**Постановка проблемы.** В современной экономике понятие финансового состояния предприятия представляет собой совокупность показателей, которые отражают процесс формирования, наличия и размещения финансовых ресурсов организации, что определяет его устойчивость в финансовом плане и в качестве делового партнера. Финансовая устойчивость отдельного экономического

субъекта создает общую экономическую стабильность государства и свидетельствует о его финансовом росте.

Именно это становится причиной повышенного интереса к вопросу анализа и оценки финансовой устойчивости, особенно в разрезе инновационного развития. Если предприятие устойчиво функционирует – это составляет основу будущего роста в микро- и макроэкономическом аспекте. В противном случае происходит нерациональное использование накопленных ранее ресурсов, что приводит к отставанию в дальнейшем. Сегодня основным, и, как следствие, наиболее популярным методом анализа финансовой устойчивости, платежеспособности, и ликвидности в том числе, является метод расчета финансовых коэффициентов, который наиболее полно отражает экономическую сторону соотношения выбранных показателей. В качестве информационной основы выступает финансовая отчетность организации.

**Основные результаты исследования.** Управление финансовой устойчивости имеет в своей основе цель сохранения динамического финансового равновесия при условии регулярных изменений во внешней и внутренней среде.

Сохранение кредитоспособности, платежеспособности и инвестиционной привлекательности финансового субъекта дает возможность сохранить и преумножить его рыночную стоимость[1].

Оценка состояния финансовой устойчивости предприятия осуществляется посредством расчета коэффициентов, на основании которых происходит принятие соответствующих решений.

Важным фактором стабильности деятельности предприятия в условиях высокой конкуренции является наиболее полное удовлетворение новых запросов клиентов, и соответственно, создание новых продуктов и новых ценностей. Следует отметить, что ценность продукта определяется не только его уникальностью, но еще и качеством, степенью удовлетворенности потребителей. Это говорит о том, что инновация становится фактором роста, конкурентоспособности и общей прибыльности бизнеса.

Инновационная активность организации может быть оценена на основе следующего коэффициента [2]:

$$K_{\text{акт(дин)}} = \frac{N_{\text{нов}} - N_{\text{стар}}}{\Delta t_{\text{кон}}} = \frac{\Delta N}{\Delta t_{\text{кон}}}$$

где $К_{акт(дин)–}$ динамический коэффициент инновационной активности субъекта;

$N_{нов.}$ – новое состояние измеряемой характеристики товара, технологии или системы управления субъекта;

$N_{стар.}$ – состояние характеристики до ее изменения;

$\Delta t_{кон}$ – конкурентоспособное время.

Сегодня особое значение имеет включение показателя инновационной активности в состав коэффициентов, которые отражают состояние финансовой устойчивости. Таким образом, финансовая устойчивость представляет собой интегральный показатель, предназначенный для характеристики финансового состояния предприятия:

$$\overrightarrow{\text{M}}\left\{\text{x};\frac{\sum_{i=1}^{n} a_i * y_i}{n}\right\}$$

где М – обозначение финансовой устойчивости предприятия;

х – продолжительность прогнозного периода, в годах;

$y_i$ – планируемый темп роста i-того показателя в прогнозном периоде, %;

$a_i$ – «вес» i-того показателя в составляющей устойчивости, в долях;

n – количество показателей, применяемых при оценке устойчивости.

Следует признать, помимо основных компонентов показателя финансовой устойчивости, важным является и учет фактора инновационного развития.

Проводя интегральную оценку финансовой устойчивости, следует учитывать и согласовывать все концептуально важные показатели, которые, так или иначе, отражают устойчивость финансового состояния организации. И чем ближе показатель финансовой устойчивости к единице, тем стабильнее деятельность предприятия. Стоит отметить, что успешная реализация инновационных проектов повышает показатель финансовой устойчивости, и, соответственно, наоборот: если инновационные решения не принимаются или принимаются неэффективные в тот или иной промежуток времени, то финансовая устойчивость организации снижается [3].

Интегральный показатель финансовой устойчивости имеет вид [1]:

$Y_{(t)} = \{Y_c, Y_t, Y_o\}\{t\}$,

где $У_{(t)}$ – интегральный показатель финансовой устойчивости за определенный период времени (t);

$У_С$, $У_Т$, $У_О$ – значения стратегической, тактической и оперативной финансовой устойчивости предприятия в период (t).

Одним из основных методов оценки финансовой устойчивости является экспертный метод, основанный на относительных коэффициентах, которые рассчитываются на основе данных балансовой отчетности.

Определение типа финансовой устойчивости происходит в следующей последовательности:

Определение величины запасов и затрат.

Определение источника формирования запасов и затрат. Здесь необходимо выделять три основные группы: основные средства, нормальные источники формирования запасов и затрат, общая величина формирования запасов и затрат.

После этого сравнивается соотношение между группами и определяется тип финансовой устойчивости: абсолютная, нормальная, неустойчивая и критическая.

Относительные показатели для оценки финансовой устойчивости делятся на две группы:

- показатели капитализации (структуры источников средств);
- показатели покрытия (расходов, которые связаны с обслуживанием внешних источников).

Показатели покрытия отражают возможность организации поддерживать структуру источников средств, которая сложилась. Суть экспертного метода оценки финансовой устойчивости заключается в следующем. Эксперты выбирают ряд наиболее частых критериев, которые характеризуют финансовую устойчивость, после чего выделяют их важность.

В качестве критериев могут выступать такие коэффициенты как коэффициент оборачиваемости запасов, структуры капитала, общей рентабельности активов, а так же рентабельность продаж.

Зарубежные и отечественные ученые настойчиво рекомендуют интегральную бальную оценку финансовой устойчивости, что позволит по достоинству оценить значение коэффициента инновационной активности. Данная оценка строится следующим образом: сначала выполняется расчет небольшого количества ключевых показателей организации, далее по каждому показателю в соответствии с его значением присваивается соответствующее количество баллов, а потом по сумме баллов определяется класс финансовой устойчивости. Значимость экспертных оценок тех или иных показателей составляет основу данного метода [3].

Из этого следует, что основываясь на конкретных уровнях ответственности, которые обязательны для процесса контроля финансовой устойчивости, можно вовремя и эффективно определять области финансовых проблем и составлять комплекс действий по их устранения.

**Выводы.** Подводя итог, следует отметить, что в современных условиях повышение финансовой устойчивости предприятия не представляется возможным без использования достижений научно-технического прогресса и внедрения инноваций в производственную деятельность [4]. Однако сегодня далеко не всегда по достоинству оценивается важность показателя инновационной активности при оценки финансовой устойчивости, что приводит к снижению объективности полученных результатов.

## Список литературы


1. Дураева А.А. Инновационные методы оценки финансовой устойчивости предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.scienceforum.ru/2014/pdf/3082.pdf
2. Дураева А.А. Инновационные пути и методы к оценке финансовой устойчивости предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.scienceforum.ru/2014/570/4237
3. Дубикова Е.Н. Финансовая устойчивость предприятий в условиях активизации инновационной деятельности: автореферат диссертации кандидата экономических наук: 08.00.10 / Дубикова Екатерина Николаевна; [Место защиты: Сам. гос. эконом. ун-т].- Самара, 2011.
4. Пискун Е.И. Оценка результативности реализации стратегии инновационного развития производственно-экономических систем / Е.И. Пискун // Вестник Волгоградского гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. - 2014. - № 5 (28). – С. 55-68.

УДК 331.108

# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**И.Г. Павловская,** *к.э.н., доцент,*
**А.И. Супрун**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассматривается основное назначение системы управления, выделены особенности применения целевого подхода к формированию системы управления персоналом организации.*

*Ключевые слова: управление, персонал, системный подход, формирование системы управления.*

*Summary. Tthe article defines the main purpose of the control system, the features of the application of target approach to formation of personnel management system of the organization.*

*Keywords: management, personnel, systems approach, the formation of a control system.*

**Постановка проблемы.** Основываясь на известных решениях проблемы системного подхода к формированию структуры управления персоналом необходимо непрерывное совершенствование методологической базы, учитывающей текущую внутреннюю и внешнюю среду государства.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Эволюционное развитие системы управления персоналом продолжают развивать зарубежные и отечественные ученные. Существенный вклад в решение проблемы внесли такие ученные – экономисты, как: Беем-Баверк, Дж.М. Кейнс, Вайсбурд В.А., А. Маршалл, Трунин С.Н., Остапенко Ю.М., Модорский А.В., Грязнова А.Г., Пашуто В.П. и др.,

**Целью** исследования состоит в дальнейшем развитии теоретических положений по усовершенствованию системы управления персоналом предприятия.

**Основные результаты исследования**. Главная цель системы управления – слаженность и взаимодействие двух частей организации производства и управления, целью которых является совокупный эффект деятельности. Производство и управление характеризуется особенностями процессов, способов и средств, благодаря, которым, они будут направлены на достижение обшей цели организации. Процесс производства и управления тесно взаимосвязан. При определении назначения организации, масштабов, размещения и т.п., рассматриваются, в первую очередь, вопросы, связанные с управлением, в том числе: структура, функции, совокупность воздействующих

методов. При реализации определенных целей управленческая система влияет на производственную, путем восприятия этого воздействия [1].

Экономический тип взаимодействия производства и управления является базовым, в итоге использования которого управляющее влияние (как конкретный итог управления) материализуется в конечных итогах производства. Наряду с финансовыми существуют технологические, организационные, общественные и другие взаимодействия. Именно аспектный подход к рассмотрению многогранности отношений управления и производства позволяет выделить и изучить их стороны и свойства. Другими словами, нужен системный подход для анализа взаимодействия управления и производства. Для того, что бы руководитель мог видеть компанию в единстве составляющих её частей, которые плотно связанны со средой, окружающей организацию, рекомендуется использование данного подхода. Т.к. он позволяет объединить всевозможные способы и средства, которые в разных ситуациях и в разное время преобладают в той или иной степени.

Экспертный анализ предоставленной информации об организации может не точно выявить проблему. В свою очередь использование системного подхода позволяет структурировать её, что бы в дальнейшем установить взаимосвязь составляющих проблем, дать количественные оценки. После чего актуально применение аппарата математического моделирования и выбора наилучших решений для более точного выявления и в дальнейшем предотвращения проблем. [2, с. 203].

Определенная очередность выполнения системного анализа носит индивидуальный характер и определяется исследователем. Несмотря на свою разнонаправленность и отсутствие четкого определения спектра действий системный анализ содержит типовые моменты, терминологию, объективные условия, охватывает аксиоматику и научный инструментарий, которые широко освещены в литературе. Модель исследуемой ситуации, разработанной менеджером, должна состоять из следующих качеств:

- общие свойства совокупности элементов;
- комплекс объектов, которые рассматриваются отдельно от среды;
- делимость, позволяющая целостный объект рассматривать как комплекс элементов;
- многогранность и идентифицируемость, позволяющие отделить один элемент от другого и изучить его особенности.

Система должна обладать свойствами, которые отличаются от свойств из которых она состоит. Что касается использования системного подхода в управленческой деятельности, то она может быть изучена как со стороны содержания, так и со стороны форм её проявления.

Содержание деятельности - цели, функции и методы управления вместе. Определяющим считается методологический момент, выражающий комплекс норм, закономерностей и законов, которые реализуются в ходе управления, и определяют цель, с помощью которой можно воздействовать на результат.

Финансовый аспект характеризует управление, как своеобразный вид труда, который обеспечивает производительность и выполнение

управленческих полномочий, т.е. позволяет оценить управление со стороны эффективности. [3, с. 257].

Организационный аспект характеризует:

1) создание подразделений соответствующим целям организации;
2) разделение труда как способ координирования задач.

Информационно-технологический аспект состоит из комплекса процедур и операций, связанных с информационным обеспечением принятия решения.

В процессе управления происходит взаимодействие людей, поэтому кроме названных предполагается наличие социального, психологического и правового аспектов, взаимосвязанных с остальными.

Функционирует организация с помощью следующей структуры: министерство, акционерное общество, производственное объединение и т.д.. Несмотря на негативные и позитивные условия существования организационной формы внутреннее содержание производственного и управленческого процесса всегда первично.

Системный подход к производству и управлению позволяет выявить объективные условия их взаимодействия. Проблема в том, что система управления может не соответствовать управляемым процессам, что в свою очередь, влияет на принятие важнейших управленческих решений, касающихся функций управления, взаимодействия между процессом и структурой управления.

**Выводы**. Таким образом, системный подход допускает установление взаимосвязи между составляющими проблемами, где это уместно и реально, оценивание, а также подбор выгодного решения проблемы.

## Список литературы


1. Иванов, В. Н. Основы социального управления / В. Н. Иванов. - М., 2011.- 275 с.
2. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. — М. : Интерэксперт, 2013. – 345 с.
3. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Вильямс, 2012. – 486 с.

УДК: 331

# ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**В.В. Горощенко,** *к.э.н., доцент,*
**В.А. Нелень**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Рассмотрены подходы к сущности мотивации персонала различными авторами. Указаны принципы, на которых должна основываться система нематериальной мотивации и обоснована необходимость ее разработки.*

*Ключевые слова: система мотивации, персонал, нематериальное стимулирование, управление, предприятие.*

*Summary. Approaches to the essence of staff motivation by different authors are considered. The principles on which the system of intangible motivation should be built and the necessity of its development are justified.*

*Keywords: motivation system, personnel, intangible motivation, management, enterprise.*

**Постановка проблемы.** Мотивирование персонала на предприятии выступает одним из способов повышения производительности труда работников и одним из приоритетных направлений улучшения кадровой политики. Множество ученых, изучающих системы мотивации утверждают, что только мотивация, направленная исключительно на конечный положительный результат работы, является совершенной системой, поскольку позволяет собственникам предприятия увеличивать свое вознаграждение за риск предпринимательской деятельности, а персоналу позволяет увеличивать свой основной доход исходя из затраченных усилий.

Для большинства работников заинтересованность в своей работе и улучшении конечных результатов работы предприятия зависит, в первую очередь от материального стимулирования их работы, то есть уровня основной заработной платы и используемой системы бенефитов (соцпакета). Однако, недооцененной или используемой не в полной мере остается система нематериального стимулирования, которая для остального большинства работников является более приемлемой, что требует более тщательного ее рассмотрения и усовершенствования. При этом необходимо отметить, что адекватно восприниматься сотрудниками система нематериального стимулирования будет лишь в тех случаях, когда они получают справедливую заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы мотивации персонала и его стимулирования выступают объектом исследования многих авторов, таких как: А. Р. Алавердов, В. Г. Асеев, А. П. Егоршин, В. В. Рассадин, В. А. Якунина, С. А. Шапиро, Б. М. Генкин и др.

**Целью** исследования является рассмотрение системы нематериальной мотивации персонала и предложение мер по ее улучшению.

**Основные результаты исследования.** Анализ экономической литературы [1,2,3,4,5,6,7,8] показал, что сущность мотивации персонала трактуется неоднозначно, что позволяет сделать вывод о сложности и многоплановости данного процесса.

Так, мотивация рассматривается как:

одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия [1];

процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленное на достижение индивидуальных и общих целей [2];

процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с целями организации [3,с.45];

совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью [4, С.53];

побуждение человека или организации к изменению их состояний [5, с. 23].

совокупность сил, побуждающих человека осуществлять профессиональную деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей [6];

совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [7, с. 133];

совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [8, с.72].

Для современных работодателей очень важно определить основные мотивы, которые заставляют работать его специалистов эффективно и с полной отдачей для достижения целей фирмы и создать соответствующую систему мотивации персонала.

По мнению многих психологов, желание сотрудников эффективно и с отдачей работать на предприятии зависит от следующих факторов [9, с.96]:

уверенность работника в том, что его эффективная работа приведет к запланированной профессиональной цели (успешная реализация проекта);

убежденность работника в том, что его профессиональные успехи будут оценены и вознаграждены работодателем;

уверенность работника в ожидаемом поощрении.

Исходя из этих факторов, работодатель может сформировать эффективную действенную систему мотивации персонала, которая позволит не просто отрабатывать время на рабочем месте, а направлять свои усилия и стремления на достижения эффективности их труда, а также заранее выяснить возможные демотивирующие причины в коллективе и снизить до минимума риски в управлении.

Любая система мотивации персонала, в частности нематериальная, должна быть направлена на стратегический рост предприятия, повышение эффективности за счет сплоченной работы персонала; создание прозрачной и объективной системы оценки каждого сотрудника и строиться на основе следующих принципов:

объективность - размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

предсказуемость - работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

адекватность - вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

своевременность - вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (в текущем периоде);

значимость - вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

справедливость и прозрачность - правила определения вознаграждения должны быть понятны всему персоналу и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Система нематериальной мотивации персонала представляет собой совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников.

При внедрении системы нематериального стимулирования на действующем предприятии и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к компании. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

сотрудник-индивидуалист - не отождествляет свои интересы с интересами компании, ориентирован на максимальную материальную мотивацию;

сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет свои интересы с интересами компании.

В зависимости от категории к которой относится конкретный сотрудник будет зависеть метод нематериальной мотивации наиболее приемлемый для него. Это обьясняет невозможность формирования единой системы мотивации для всех сотрудников предприятия, в связи с чем она должна быть грамотно

проранжирована и учитывать не только «ценность» сотрудника для предприятия, но и его индивидуальные качества и достижения.

Сформированная с учетом указанных примечаний система нематериальной мотивации персонала позволит собственнику предприятия:

1. четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;
2. решить проблемы с текучестью кадров, удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию;
3. сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;
4. сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

**Выводы.** Предприятие должно стремиться сформировать такую систему нематериальной мотивации, помимо материальной, которая будет способствовать более эффективной стратегической устойчивости, а также снижению текучести кадров, повышению профессионализма сотрудников и высокой производительности.

## Список литературы


1. Шапиро, С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2008. – 150 с.
2. Турчинов, А. И. Управление персоналом : учебник / А. И. Турчинов. – Москва : РАГС, 2002. – 488 с.
3. Управление персоналом терминологический словарь / сост. А. Н. Сорочайкин. - Самара : Самарский университет, 2012. - 104 с.
4. Рассадин, В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин.- Менеджер. - 2008. - №3.- С. 53–59.
5. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 352 с.
6. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Москва : ЮНИТИ - ДАНА, 2009. – 312 с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : ЮНИТИ, 2009. – 365 с.
8. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – Москва : Дело, 2010. - 167 с
9. Базык, Е. Ф. Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента / Е. Ф. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. - № 8-1. – С. 95-107.

УДК 338

# СОВРЕМЕННЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Б.С. Остапенко**
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье дано определение понятия «оплата труда», дана классификация систем оплаты труда и их разновидностей, выделены элементы совершенствования оплаты, проведен анализ трех основных возможных вариантов совершенствования оплаты труда работников.*

*Ключевые слова: труд, оплата труда, совершенствование, система оплаты труда, элементы совершенствования оплаты труда.*

*Summary. The article defines the concept of "pay", classifies the systems of remuneration of labor and their varieties, identifies elements for improving payment, analyzed the three main options for improving the remuneration of employees.*

*Keywords: labor, remuneration of labor, improvement, the system of remuneration of labor, elements for improving labor remuneration.*

**Постановка проблемы.** Оплата труда – важная составляющая системы управления персоналом. Производительность труда на предприятии зависит от методов стимулирования персонала и является одним из реальных инструментов управления эффективного функционирования предприятия в целом.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретические основы оплаты труда рассматривались в классической экономической теории таких ученых- экономистов, как: А. Смит, Д. Рикардо, Т.Мальтус, Дж. Милль, К. Маркс, Е. Беем-Баверк, Дж.М. Кейнс, Вайсбурд В.А., А. Маршалл и др. Общие подходы к управлению системой оплатой посвящены работы отечественных исследователей: Трунина С.Н., Остапенко Ю.М., Модорский А.В., Грязнова А.Г., Пашуто В.П., Серебренникова Е.С., Несмеянова Е.И., Абдрахманова Д.Р., Бортникова О.С., Литвинова О.В., Кафиатулова Э.М., Абросимова Т.Ф., Астахов А.Ф., Старобинский Э.А., Батьковский А.Л. и другие. [3].

**Целью** исследования является анализ теоретических и методических подходов к формированию современной системы оплаты труда на предприятии.

**Основные результаты исследования.** Оплата труда – это способ соизмерения оплаты за труд с его результатами либо затратами. Системы форм оплаты труда могут быть разными, но есть две основные: сдельная и повременная, приведены в таблице 1[1].

Таблица 1

Формы оплаты труда на предприятии

| Форма | Системы | Сущность определения |
|---|---|---|
| Сдельная | | ведется учет количества произведенной продукции и качество выполнения. |
| | Прямая сдельная | ЗП начисляется за количество произведенной продукции и их объем. |
| | Сдельно-премиальная | при начислении ЗП работнику начисляется премия за определенные количественные и качественные показатели. |
| | Сдельно-прогрессивная | ЗП работнику начисляется в зависимости от выполненной им работы. |
| | Косвенная сдельная | ЗП рабочих начисляется путем деления тарифной ставки на количество выпущенной продукции рабочих-сдельщиков. |
| | Аккордная | ЗП начисляется за объем работ до начало их выполнения, с указанием сроков их выполнения и выплачивается после завершения работы. |
| Повременная | | оплата за определенно отработанное количество рабочего времени. |
| | Простая повременная | ЗП начисляется по тарифной ставке или окладу фактически отработанного времени. |
| | Повременно-премиальная | ЗП работника за фактически отработанное время включающая премию за достижения по установленным показателям. |

В основе организации оплаты труда работников на любом предприятии лежит: тарифная система, формы и системы оплаты труда. В организациях разрабатываются определенные нормативные документы, регламентирующие условия оплаты труда. Все они объединяются и указываются в одном документе «Положение об оплате труда». Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий и иных поощрительных выплат, а также соотношения в их размерах между отдельными категориями персонала предприятия определяют самостоятельно и фиксируют в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах[5].

Важно не превратить оплату труда в простую социальную выплату, не зависящую от вклада работника. Необходимо стремиться, чтобы тарифы и заработная плата были скорректированы в зависимости роста цен в той пропорции, какую максимально позволяет спрос на продукцию предприятия при повышении цен [6].

Важным элементом совершенствования оплаты труда – является нормирование труда, позволяющее установить соответствие между объемом затрат труда и размером его оплаты в конкретных условиях. И другим элементом оплаты труда – премирование, разрабатываемые на предприятиях и

направлены на стимулирование роста выработки или ограничивающими этот рост. Но в любом случае премии следует выплачивать работникам при достижении или перевыполнении установленной нормы труда при высоком коэффициенте темпа работы.

Существуют три основных способа совершенствования оплаты труда работников:

– на основе существенного повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты;

– на основе повышения стимулирующего воздействия надтарифных выплат;

– на основе усиления стимулирующей роли механизма образования и распределения фондов оплаты труда по подразделениям предприятия.

**Выводы.** Таким образом, одним из главных факторов эффективного функционирования предприятия является непрерывное реформирование внутрифирменной модели оплаты труда, направленной на стимулирование материального благополучия персонала.

## Список литературы


1. Воробъева Е. Переменные системы оплаты труда / Е. Воробъева // «АКДИ «Экономика и жизнь». – 2001. – №12.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2002. – 416 с;
3. Жуков А. Цена труда и заработная плата / А.Жуков // «Кадровик. Трудовое право для кадровика». – 2007. – N 11;
4. Селютина А. Разработка эффективной системы оплаты и стимулирования труда / А.Селютина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №8;
5. Чеканов Е. Оплата труда: как поднять планку гарантий и обязательств / Е.Чеканов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №1;
6. Шепеленко С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – М: ИКЦ «МарТ», 2004. – 160 с.

УДК 338.48

# ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Р.И. Балашова,** *д.э.н., доцент*
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*
**Л.Д. Подольская,** *доцент*
*Донецкий институт туристического бизнеса, г. Донецк*
*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье рассмотрены вопросы эффективной деятельности туристических предприятий. Предложена система показателей для оценки эффективности деятельности туристических предприятий.*

*Ключевые слова: туристические предприятия, экономическая эффективность, инновации, туристический продукт, система.*

*Summary. The issues of the effective performance of tourism enterprises have been considered. The system of the indicators of economic efficiency evaluation of tourism enterprises has been offered.*

*Keywords: travel enterprises, economic efficiency, innovations, tourist product, system*

В современных условиях эффективность деятельности туристических предприятий определяется критерием качества через систему показателей финансового состояния, объема предоставленных услуг, полученной прибыли, времени работы на рынке, использовании инноваций, имиджа, маркетинговой активности.

В оценке эффективности работы данных предприятий особую роль играют показатели прибыли, оборотного и собственного капитала. Анализ этих показателей и их учет позволяет не только оценивать эффективность деятельности, но и эффективность управления предприятием и использования средств, авансированных в туристическую деятельность.

Проблема экономической эффективности деятельности туристических предприятия и методов ее оценки на сегодняшний день недостаточно освещены в научных исследованиях.

Среди авторов, изучающих проблемы экономической эффективности деятельности туристических предприятий, необходимо отметить работы Балашовой Р.И., Ципуринды В.С., Волобуева М.И., Косолапова А.Б., Комарницкой Е.В., Балабанова И.Т., Квартальнова В.А. [1-5].

В современных условиях туристическое предприятие должно быть защищено от негативного влияния совокупности социальных, экономических, экологических, правовых и силовых внешних и внутренних факторов. Однако решающее значение в обеспечении повышения устойчивости предприятия играют внутренние факторы – управленческие решения, принимаемые в любой момент времени.

На деятельность предприятия влияет не только совокупность факторов внешней и внутренней среды, но и их качество, характеризующееся причинно-следственными взаимосвязями, которые стимулируют предприятия к инновационным преобразованиям. Внешняя среда воздействует на предприятие в виде разнообразных факторов прямого и косвенного влияния, устанавливая пороговые требования к совокупным ресурсам, необходимым для нормального воспроизводства турбизнеса.

Для характеристики эффективности необходимо использовать показатели, которые наиболее полно характеризуют деятельность предприятий туристического бизнеса. Все показатели эффективности деятельности предприятий можно разделить на единичные и комплексные, внутренние (управленческие) и внешние (финансовые) [1, с. 123].

Подготовка к расчету экономической эффективности предполагает решение двух взаимосвязанных задач.

Во-первых, необходимо определить, каким образом различные натуральные параметры могут быть переведены в стоимостные оценки, характеризующие частные показатели эффективности.

Во-вторых, необходимо объединить отдельные частные стоимостные оценки, различающиеся экономическим содержанием, временным интервалом, местом в жизненном цикле продукта, отношением к экономическим интересам хозяйствующего субъекта, в единые показатели эффективности, характеризующие данную экономическую систему в целом [6].

Экономическая результативность предприятия как категория, отображающая успех его деятельности в условиях рынка, характеризует уровень и правильность достижения поставленных целей. Поэтому процесс ее обеспечения следует рассматривать как составную часть процесса стратегического управления предприятием, отвечающую основным требованиям к его формированию.

Организацию деятельности туристических предприятий необходимо строить с привлечением информации о потенциальных возможностях территории, обусловленных наличием и уровнем освоения производительных ресурсов; о потребностях человека определенного региона, ценностях людей, проживающих на территории, и многих других сведениях [7, с. 434].

Экономическая эффективность является составной частью общей эффективности, которая выражается определенными критериями и показателями и определяется по следующим направлениям: организация туризма в масштабах государства, туристическое обслуживание населения региона и процесс обслуживания туристического предприятия.

Как известно туризм участвует в создании национального дохода страны, он может быть прямым (доход от продажи услуг и товаров туристам) и косвенным (процесс включения денег, потраченных туристами в месте прибытия). Наблюдается «эффект мультипликации» – эффект повторения затрат туристов на покупку услуг, товаров в определенное время и в определенном месте. Прямой эффект от развития туризма характеризуется системой показателей: объем туристического потока, состояние и развитие материально-технической базы, показатели развития международного туризма.

Для характеристики туристического потока используют следующие показатели: общее количество туристов, количество туродней, средняя продолжительность пребывания туристов в стране, регионе.

Так, с помощью предложенных показателей можно оценить финансовое положение на рынке туристического продукта.

В настоящий момент на предприятиях туристской сферы слабо поставлен финансово-экономический анализ, являющийся важнейшим элементом технологии привлечения дополнительных средств и эффективного управления финансовыми ресурсами.

Успешное развитие туристического предприятия обеспечивается за счет эффективного и своевременного использования всех ресурсов компании, прежде всего, человеческих. Если приоритетным в деятельности туристической фирмы является более долгое существование, по сравнению с более высокой прибылью, то эффективной следует считать деятельность, приводящую к росту конкурентоспособности фирмы. Тогда при оценке ее деятельности используются критерии, которые можно выделить из долгосрочной стабильности предприятия; его конкурентоспособности (К), прибыльности (П) и финансовой стабильности (Ф). Уровень эффективности работы туристической фирмы можно выразить в трехмерной системе координат:

$$E = f(К, П, Ф)$$

Такой подход, по мнению авторов, не противоречит стремлению к максимизации прибыли, но также создает условия для длительного функционирования в перспективе [8 , с. 107].

Экономическую эффективность деятельности туристического предприятия можно определить по следующим направлениям:

организация туризма в масштабах государства;

туристическое обслуживание населения региона;

процесс обслуживания туристического предприятия.

Развитие туризма тесно связано с Кондратьевскими циклами и технологическими укладами, которые имеют прямое отношение к базисным инновациям, ведут к значительным изменениям в обществе и привносят много прикладных инноваций, которые широко используются в туристской деятельности. С момента своего возникновения туристская деятельность обладает инновационностью, т.е. предрасположенностью к восприятию и внедрению различных новшеств [9, с. 106].

К инновациям в сфере туризма подталкивают сами туристы, которые, приобретая новые знания и опыт путешествий, выдвигают новые требования к

организации и содержанию программ путешествий. Если раньше стержнем на туристском рынке являлась туристская компания, то теперь все большее внимание уделяется территории, где турист потребляет услуги и удовлетворяет свои потребности – туристскому направлению или дестинации.

Если под влиянием экономических и социальных факторов изменяется система потребления туристского продукта, то появляется новый продукт. Усиливается влияние различных систем друг на друга и их взаимопроникновение, что приводит в появлению инноваций в сфере туризма [9, с. 110].

Следовательно, подход к инновационным явлениям в туризме должен быть системным. Специфика инновационной деятельности в туризме заключается в следующем, что разработка отдельных видов инноваций потребует специальных усилий и существенной поддержки со стороны органов государственной власти и местного самоуправления [10, с. 93].

Ф. Поклонский предлагает усовершенствованную структуру направлений инновационной деятельности туристских предприятий, которая включает «кроме таких традиционных направлений как научно-техническое, производственно-технологическое, организационно-управленческое, финансово-экономическое, маркетинговое и кадровое, включает направления в инновации, присущие особенностям туризма и его предприятиям (учет комплексности туристического продукта, двойственности туристического рынка, формирование туристической инфраструктура, места пребывания туриста (дестинации), интернациональной полезности и востребованности туристического продукта)» [11, с. 156]. Для более успешного развития внутреннего туризма его организаторы должны двигаться в направлении от однообразия предоставляемых туристских услуг к их пространственной дифференциации и мозаичности.

Существенной составляющей маркетинга в сфере туристической деятельности является деятельность по продвижению туристских услуг на рынок, формирование положительного имиджа туристического продукта, что позволяет побудить туристов к приобретению услуг, которыми они ранее не пользовались, сформировать круг постоянных клиентов.

В данный период планирование и прогнозирование деятельности новых предприятий в туристической сфере, а также эффективная работа действующих связана с использованием или созданием новых перспективных направлений, услуг в сфере туристического сервиса [1, с. 123].

Таким образом, эффективность туристической деятельности следует рассматривать с точки зрения системного подхода, предполагающего установление разных критериев и показателей для разных уровней управления. Деятельность туристического предприятия в условиях промышленного региона будет эффективной, в случае предоставления им конкурентоспособных услуг и разработки новых перспективных направлений туристического сервиса. При анализе внешней и внутренней среды предприятия могут применяться любые методы, требующие понимания наиболее существенных факторов, влияющих на деятельность предприятия и их взаимосвязей.

## Список литературы


1. Балашова Р.И. Методологическое обеспечение и концептуальные положения эффективной деяльности туристических предприятий // Вестник ДИТБ. – 2011. – № 15. – С. 119-124.
2. Ціпуринда В.С., Волобуєв М.І. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління туристичного підприємства // Вісник ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 96-104.
3. Кендюхов О.В., Комарницька О.В. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності національної економіки // Проблеми і перспективи розвитку фінансової системи України в умовах формування нового світового фінансово-економічного порядку: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Полтава, 1-6 жовт. 2014 р.) – С.13-15.
4. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 176 с.
5. Квартальнов В.А. Туризм, экскурсии, обмен: современная практика. – М.: наука, 1993. – 416 с
6. Экономика предприятия: учебник / под. общ. ред. д. э. н. С.Ф. Подкрапивного. – Изд. 2-ое перераб. и доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
7. Папаика А.А., Саенко В.Г., Саенко Г.В. Развитие экономических отношений в среде промышленного региона. – Донецк: ДонГУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 720 с.
8. Шандова Н.В., Железняков А.В. Методологические подходы к управлению предприятием сферы туристических услуг // Вестник ДИТБ. – 2011. – № 15. – С. 105-109.
9. Новиков В.С. Туризм и инновации / Туризм и региональное развитие: сборник научных статей. Вып. 5. – Смоленск: Универсум, 2008. – 618 с. – С.106-110.
10. Черникова. В.И. Особенности инноваций в туризме // Вестник ДИТБ. – 2012. – № 16. – С. 89-94.
11. Поклонский Ф.Е. Направление инновационной деятельности туристических предприятий // Вестник ДИТБ. – 2012. – № 16. – С. 153-157.

УДК 331.5

# ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПОДГОТОВКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА

**Е.А. Ифутина**, *старший преподаватель*
*Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар (Казахстан)*

*Аннотация. В настоящее время возникает объективная необходимость в создании принципиально новых условий подготовки конкурентоспособных специалистов. Таким направлением подготовки квалифицированных и практически обученных кадров является дуальная система обучения. Применение в процессе обучения данной технологии обучения работников создается высокая мотивация получения знаний и приобретения навыков в работе, так как качество их знаний напрямую связано с выполнением служебных обязанностей на рабочих местах.*

*Ключевые слова: кадры, рынок труда, работодатель, дуальная технология, образование, конкурентоспособность, выпускник.*

*Summary. At present, there is an objective need to create fundamentally new conditions for the preparation of competitive specialists. This direction of training qualified and practically trained personnel is a dual system of training. The use of this technology for training employees in the process of training creates a high motivation for acquiring knowledge and skills in work, since the quality of their knowledge is directly related to the performance of official duties in the workplace.*

*Keywords: shots, labor market, employer, the higher education, competitiveness, graduate, educational service.*

В условиях изменяющихся технологий и появления новых инновационных производств повышаются требования к качеству выпускаемых специалистов, способных сразу приступить к выполнению трудовых обязанностей. Профессиональная конкурентоспособность выступает сегодня стержневым показателем уровня квалификации любого специалиста. В связи с этим в целом образование и в частности подготовка кадров играют ключевую роль в повышении конкурентоспособности экономики страны и представляют собой важное средство, с помощью которого можно повышать качество и организацию труда, его производительность, доходы граждан, содействовать интеграции в мировой рынок труда.

Стратегические приоритеты страны в области социального и экономического развития во многом связаны с качественными изменениями в квалификации работников, их готовностью и способностью отвечать новым задачам профессиональной деятельности в условиях растущей конкуренции [1].

Требования, предъявляемые к квалификации выпускников технического

и профессионального образования, постоянно меняются. Особенно это стало очевидным в последнее десятилетие, когда специалисты все в большей мере нуждаются в междисциплинарных знаниях и умениях, которые дают им возможность анализировать, моделировать, трансформировать и использовать информацию применительно к разным ситуациям и системам [2].

Профессиональная компетентность специалиста обеспечивается не только реформированием содержания профессионального образования, но и реформированием организации практического обучения, когда очевидна необходимость формирования устойчивой взаимосвязи образования с производством. Одним из эффективных решений стало внедрение дуальной системы обучения, которое только начинают применять в системе профессионального образования стран СНГ. Данная система обучения направлена на подготовку квалифицированных и практически обученных кадров. Петров Ю.Н. отмечает, что «дуальная целевая подготовка - это инновационная форма организации профессионального обучения, предполагающая согласованное взаимодействие образовательной и производственной сфер в подготовке кадров определенного профиля и уровня квалификации в соответствии с потребностями конкретного предприятия» [3].

Во время производственного обучения, полученные теоретические знания подкрепляются практическими работами в учебных мастерских. Равная ответственность учебного заведения и предприятия за качество подготовки кадров – это основной принцип дуальной системы обучения, рисунок 1.

Рисунок 1 – Подготовка студентов по дуальной системе обучения

Подготовка по дуальной системе обучения отвечает интересам всех участвующих в ней сторон:

- предприятие получает возможность подготовки для себя кадров, сокращению расходов, предусмотренных на поиск и подбор работников, их переучивание и адаптацию;
- обучающий получает шанс раньше приобрести самостоятельность, легче адаптироваться к взрослой жизни, к реальным производственным условиям и большую вероятность успешного трудоустройства по специальности после окончания обучения;
- государство получает возможность эффективного решения задачи

подготовки квалифицированных кадров для экономики страны;

Одной из общепризнанных лидеров по качеству подготовки кадров согласно оценке Международного института мониторинга качества рабочей силы (Швейцария) является Германия. Опыт этой страны служит образцом для всего Европейского Союза по организации профессионального образования. В настоящее время в Германии насчитывается несколько сотен профессий, которые обучаются дуальной системе, и список этот постоянно пополняется [4]. Опыт использования дуальной системы обучения показывает следующие преимущества по сравнению с традиционной системой:

- подготовка специалистов устраняет разрыв между теорией и практикой;
- создается высокая мотивация получения знаний и приобретения навыков в работе, т.к. качество их знаний напрямую связано с выполнением служебных обязанностей на рабочих местах;
- заинтересованностью руководителей соответствующих учреждений в практическом обучении своего работника;
- учебное заведение, работающее в тесном контакте с предприятием, учитывает требования, предъявляемые к будущим специалистам в ходе обучения и т.д.

Внедрение дуального обучения в Республике Казахстан показывает жизнеспособность и значимость дуальной системы как модели профессиональной подготовки кадров, которая была внедрена на предприятиях АО «Казахмыс», Донском ГОКе, Павлодарском электролизном заводе, в Фонде «Самрук-Казына». В таких компаниях, как Павлодарский нефтехимический завод, «Казахтелеком», КЕГОК, «Казатомпром», Аксуский завод ферросплавов, Сайрамский машиностроительный завод, переоборудованы учебные центры для дуального обучения. Такая система организации учебного процесса является оптимальной для развития профессиональных качеств у будущего специалиста.

Несмотря на все положительные стороны внедрения дуальной системы обучения она требует дальнейшего совершенствования, так как имеется ряд серьёзных проблем, требующих решения. Одной из самых важных проблем это отсутствие нормативно-правой базы по регулированию и организации дуального обучения:

- нет рекомендаций либо разъяснений на законодательном уровне по организации дуального обучения, предусматривающей обязанности со стороны работодателя и учебного заведения (по страхованию, организации ученических мест, оплате мастерам производственного обучения, оплате практики ученикам, повышению квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения и др.);
- не предусмотрены в трудовом законодательстве РК правовые нормы по регулированию трудовых отношений с учащимися, в случае приема их на рабочие места;
- не предусмотрено в законодательной базе РК понятие «дуальное обучение», «ученик/стажер/практикант» с целью исключения разночтения в

нормативно-правовых актах;

- не предусмотрен порядок отнесения затрат, связанных с организацией обучения учащихся на производстве;
- не разработаны профессиональные стандарты по профессиям, согласно которым должны быть разработаны программы обучения.

Для совершенствования организации дуального обучения предлагается в качестве рекомендаций внести следующие изменения и дополнения в Трудовой Кодекс РК, а именно:

- предусмотреть обязанность работодателя создавать оплачиваемые ученические места;
- предусмотреть нормы, регулирующие трудовые отношения работодателя и учеников, в случае приема их на рабочие места (прием, расторжение договора, установление испытательного срока и т.д.);
- регламентировать порядок оплаты труда учащихся (учеников), принятых по дуальной системе обучения на рабочие места;
- регламентировать прием учащихся на практику, не достигших 18-летнего возраста.

Таким образом, в целом внедрение дуальной формы обучения, позволяет решить основную проблему профессионально-технического образования - разрыв между теорией и практикой. В связи с этим участие работодателя особенно важно при составлении учебной образовательной программы практического обучения с учетом специфики производства. Такая система взаимодействия учебного заведения и работодателя как социального партнера, позволяет делать процесс подготовки специалистов взаимовыгодным. Организация параллельного обучения и в учебном заведении и на производстве является самой эффективной формой организации обучения.

Переход на дуальную систему обучения способствует формированию новой модели профессиональной подготовки, которая позволяет преодолеть отставание в структуре, объемах и качестве трудовых ресурсов от реальных требований конкретных предприятий предъявляемых на рынке труда.

## Список литературы


1. Система квалификаций в регионе: перспективы становления / Д. А. Антонов, В. Г. Агафонов // Сборник докладов по материалам Девятой Всероссийской научно-практической Интернет - конференции. - Кн. I. - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2012. - С. 22 - 26.
2. Щербак Е. Н. Тенденции и особенности глобализации высшего профессионального образования [Электронный ресурс] // Юрист. - 2011. - № 19. – Режим доступа: http://www.491602.pc-forums.ru
3. Петров, Ю.Н. Дуальная система инженерно-педагогического образования – инновационная модель современного профессионального образования / Ю.Н. Петров. – Н. Новгород: Изд-во Волж. гос. инженер.-пед.ун-та, 2009. – 280 с.
4. Решение вопросов занятости молодежи в Германии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.detailededu.ru/dicen-1.html

Электронное издание

# СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Материалы III Международной
научно-практической конференции
г. Донецк
19 апреля 2017 г.

## ТОМ III
## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

Ответственный редактор

**Кондаурова Инна Александровна**

*Дизайн обложки* Е.Г. Курган, О.А. Кляус

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»
г. Донецк, ул. Артема, 96, каб. 136, 138, 215а
Кафедра «Управление бизнесом и персоналом»
Тел.: +38 (062) 301-03-62

kaf.ubp@mail.ru, kaf.mba@gmail.com

302