



**ДОНБАССКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**



*№9*

*2021*

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ВЕСТНИК**

**Экономический вестник  
Донбасского государственного технического  
института**

Журнал  
Выходит 4 раза в год  
Основан в 2019 г.  
Выпуск 9 2021

**Economic Bulletin  
of Donbass State Technical Institute**

Journal  
Publishing 4 times a year  
Founded in 2019  
Issue 9 2021

Алчевск  
2021

Распространение и тиражирование без официального разрешения ГОУ ВО ЛНР «ДонГТИ» запрещено

**УДК 311.3 + 330.4 +334 + 339.33 + 658**

**Экономический вестник  
Донбасского государственного  
технического института**

**Журнал**

Выпуск 9 2021

**Основатель:  
ГОУ ВО ЛНР «Донбасский государственный  
технический институт»**

*Свидетельство Министерства связи  
и массовых коммуникаций ЛНР  
о регистрации средства массовой информации  
ПИ 000167 от 08.12.2020*

*Приказом МОН ЛНР № 170-ОД от 10.03.2021  
«Экономический вестник ДонГТИ» внесён  
в Перечень рецензируемых научных изданий, в  
которых должны быть опубликованы основные  
научные результаты диссертаций на соискание  
учёной степени кандидата наук, на соискание  
учёной степени доктора наук, утверждённый  
приказом Министерства образования и науки  
Луганской Народной Республики  
от 15.05.2018 № 477-ОД*

*Рекомендовано учёным советом  
ГОУ ВО ЛНР «ДонГТИ»  
(Протокол № 2 от 24.09.2021)*

*Включён в наукометрическую базу данных РИНЦ*

Формат 60×84 $\frac{1}{8}$   
Усл. печат. л. 10,4  
Заказ № 205  
Тираж 100 экз.

Издательство не несёт ответственности  
за содержание материала, предоставленного  
автором к печати.

Адрес редакции, издателя и основателя:  
ГОУ ВО ЛНР «ДонГТИ»  
пр. Ленина, 16, г. Алчевск, ЛНР  
94204

E-mail: [info@dstu.education](mailto:info@dstu.education)  
Web-site: <http://www.dstu.education>

**ИЗДАТЕЛЬСКО-ПОЛИГРАФИЧЕСКИЙ  
ЦЕНТР.**

ауд. 2113, т./факс 2-58-59  
Свидетельство о государственной регистрации  
издателя, изготовителя и распространителя  
средства массовой информации  
МИ-СГР ИД 000055 от 05.02.2016.

### **Главный редактор**

Куберский С. В. — к.т.н., проф.,  
проректор по научной работе

### **Заместитель главного редактора**

Коваленко Н. В. — д.э.н., проф.

### **Редакционная коллегия:**

Бизянов Е. Е. — д.э.н., проф.

Гришко Н. В. — д.э.н., проф.

Кобзева Е. В. — к.э.н., доц.

Белозерцев О. В. — к.э.н., доц.

Дьячкова В. В. — к.э.н., доц.

Кунченко А. В. — к.э.н., доц.

Эккерт Е. А. — к.э.н., доц.

Жилина М. В. — к.э.н., доц.

### **Секретарь редакционной коллегии**

Мальшенко Н. Б. — ст. преп.

Журнал издается для профессорско-преподавательского состава, соискателей ученых степеней в области экономики, аспирантов и студентов старших курсов высших учебных заведений.

**Язык издания:**  
русский, английский

Компьютерная вёрстка  
*Исмаилова Л. М.*

© ГОУ ВО ЛНР «ДонГТИ», 2021  
© Чернышова Н. В., художественное  
оформление обложки, 2021

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

**ECONOMY OF ENTERPRISE**



УДК 338.2

*к.э.н., доц. Кунченко А. В.*  
*(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, kounchenko@mail.ru),*  
*к.т.н., доц. Самкова Э. Р.,*  
*Черков С. Н.*  
*(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Луганск, ЛНР)*

## ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье охарактеризованы формы реализации государственно-частного партнерства согласно действующему законодательству в ЛНР. Определено, что наиболее используемой является форма государственно-частного партнерства на основе договора подряда. Предложена методика расчета коэффициента конкурсного потенциала как показателя, позволяющего выявить конкурентные преимущества среди претендентов частных предприятий.*

**Ключевые слова:** *государственно-частное партнерство, договор подряда, коэффициент конкурсного экономического потенциала, развитие предприятия, строительство, факторы производственной и финансово-экономической деятельности.*

**Проблема и ее связь с научными и практическими задачами.** Независимо от уровня развития страны существуют проекты национального масштаба, выполнение которых исключительно за счет государственных средств невозможно. Как правило, такие проекты связаны со строительством автомобильных, железных дорог, путепроводов, мостов, стадионов, промышленных и жилищных комплексов и т. п. В таких случаях одним из действенных механизмов является государственно-частное партнерство, реализация которого свидетельствует об эффективном взаимодействии бизнеса и государственных структур. Масштабные разрушения вследствие ведения военных действий, изношенность объектов инфраструктуры, промышленного и гражданского строительства актуализируют необходимость применения механизма государственно-частного партнерства в ЛНР.

В последние годы решению проблем реализации механизма государственно-частного партнерства в своих трудах уделяли внимание такие отечественные ученые: Е. В. Балабенко [4], О. И. Беляева и М. М. Мукушев [2], Н. В. Городнова [6, 7],

А. Г. Светилов [1], Д. А. Лепилин [9], Д. В. Пясецкая [3], И. В. Линев и Н. А. Федотова [10], П. В. Самылов и А. И. Волков [12], Д. И. Чернявский и К. С. Шапран [5], Н. В. Швыденко [11], Н. Ю. Яськова [8].

Анализ исследований авторов позволяет разделить их на две группы. В первой исследования направлены на совершенствование теоретических основ механизма государственно-частного партнерства (Е. В. Балабенко, Н. В. Городнова, Д. В. Пясецкая, Н. Ю. Яськова); во второй — на практическую реализацию (П. В. Самылов и А. И. Волков, А. Г. Светилов, О. И. Беляева и М. М. Мукушев, Д. И. Чернявский и К. С. Шапран, Н. В. Швыденко).

Как в первой, так и второй группе проводится решение актуальных проблем государственно-частного, муниципально-частного партнерства в условиях нормативно-правового регулирования и сложившихся социально-экономических условий РФ, Республики Беларусь. Нами определено, что действующая законодательная база и инфраструктура строительной отрасли ЛНР не позволяет перенять результаты исследований ученых РФ и Республики Беларусь в предлагаемом ими виде.

**Постановка задачи.** Экономико-математическое обоснование выбора партнера-представителя частного бизнеса при реализации механизма государственно-частного партнерства в ЛНР.

**Изложение материала и его результаты.** Фрагментарная реализация механизма государственно-частного партнерства реализуется в Луганской Народной Республике в таких формах:

- инвестиционной (в виде инвестиционного договора);
- концессионной (в виде договора концессии);
- подрядной (в виде договора строительного подряда).

Инвестиционная форма государственно-частного партнерства осуществляется на основе договора преференциального инвестиционного проекта, существенные условия которого регулируются законом ЛНР «Об инвестиционной деятельности» [13]. Согласно тексту закона одной стороной такого договора является государство, в лице государственного органа ЛНР, а другой — частный партнер.

Данным законодательным актом регулируются не только права и обязанности сторон, но и предоставляется определенный перечень преференций частному партнеру в виде освобождения или снижения процента уплаты по земельному налогу; арендной платы за пользование государственным имуществом; таможенной пошлины при ввозе товаров, необходимых для реализации преференциального инвестиционного договора.

Концессионная форма государственно-частного партнерства осуществляется на основе договора концессии и регулируется законом ЛНР «О концессионной деятельности» [14]. При реализации такой формы государственно-частного партнерства представителем государства является Фонд государственного имущества ЛНР (концессиодатель), а концессионером может быть юридическое лицо любой организационно-правовой формы, резидент или нерезидент.

Ст. 3 закона «О концессионной деятельности» представлен широкий перечень объектов концессии, среди которых «строительство (комплекс дорожно-строительных работ, связанных со строительством, реконструкцией, капитальным ремонтом) и/или эксплуатация автомобильных дорог, объектов дорожного хозяйства, других дорожных сооружений; строительство и/или эксплуатация железных дорог, аэропортов, взлетно-посадочных полос на аэродромах, мостов, путевых эстакад, тоннелей, других путей сообщения, метрополитенов, морских и речных портов и их инфраструктуры» [14].

В законе «О концессионной деятельности» описывается механизм конкурсного отбора претендентов, проведение концессионного конкурса, существенные условия концессионного договора, права и обязанности сторон договора концессии, государственные гарантии.

Взаимодействие при осуществлении государственно-частного партнерства осуществляется в ЛНР также и в форме исполнения договоров подряда на выполнение проектных и изыскательских работ, по которому заказчик передает подрядчику задание на проектирование, а также иные исходные данные, необходимые для составления технической документации. Задание также может быть подготовлено подрядчиком по поручению заказчика.

Подрядные строительные работы, проектные и изыскательские работы, предназначенные для удовлетворения государственных или муниципальных нужд, осуществляются на основе государственного или муниципального контракта на выполнение подрядных работ для государственных или муниципальных нужд.

По государственному или муниципальному контракту на выполнение подрядных работ для государственных или муниципальных нужд подрядчик обязуется выполнить строительные, проектные и другие связанные со строительством и ремонтом объектов производственного и непро-

изводственного характера работы и передать их государственному или муниципальному заказчику, а государственный или муниципальный заказчик обязуется принять выполненные работы и оплатить их или обеспечить их оплату.

По государственному контракту государственными заказчиками могут выступать государственные органы, в том числе государственные органы власти, органы управления государственными внебюджетными фондами, а также казённые учреждения, иные получатели средств Государственного бюджета Луганской Народной Республики при размещении заказов на выполнение подрядных работ за счёт бюджетных средств и внебюджетных источников финансирования.

По муниципальному контракту муниципальными заказчиками могут выступать органы местного самоуправления, а также иные получатели средств местных бюджетов при размещении заказов на выполнение подрядных работ за счёт бюджетных средств внебюджетных источников финансирования.

Государственный или муниципальный контракт содержит условия об объёме и стоимости подлежащей выполнению работы, сроках её начала и окончания, размере и порядке финансирования и оплаты работы, способах обеспечения исполнения обязательств сторон.

В случае если государственный или муниципальный контракт заключается по результатам торгов или запроса котировок цен на работы, проводимых в целях размещения заказов на выполнение подрядных работ для государственных или муниципальных нужд, условия государственного или муниципального контракта определяются в соответствии с объявленными условиями торгов или запроса котировок цен на работы и предложением подрядчика, признанного победителем торгов или победителем в проведении запроса котировок цен на работы.

Таким образом, в Луганской Народной Республике существует государственный

запрос на объективную оценку, предварительный анализ и аудит предприятий, претендующих на выполнение государственных или муниципальных заказов на капитальное строительство в рамках исполнения государственных целевых программ.

Однако следует признать, что критерии отбора в настоящее время не сформированы, и единственным фактором, влияющим на определение будущего подрядчика на конкурсных торгах, является минимальная конечная стоимость работ, что зачастую искажает объективную картину и влечёт в дальнейшем очевидные дополнительные прогнозируемые риски от сотрудничества с подрядчиком, предложившим меньшую стоимость контракта.

Для количественного оценивания потенциальных возможностей предприятий, претендующих на получение государственного или муниципального заказа на выполнение строительного подряда на условиях конкурсного отбора, предложен показатель (коэффициент) конкурсного экономического потенциала.

Количественно уровень конкурсного экономического потенциала выражается интегральным показателем, получившим наименование «коэффициент конкурсного экономического потенциала» (Ккэп). Величина этого показателя характеризует потенциальные возможности предприятия одержать победу в конкурсных торгах при определении исполнителя строительных работ за государственные средства. Т.е. предприятие, получившее по результатам расчетов наибольшее значение коэффициента, приобретает преимущественное право на победу в конкурсе и заключение контракта с распорядителем государственных средств.

С точки зрения системного подхода, конкурсный экономический потенциал может быть выражен в виде его составных частей (компонентов), взаимодействие которых позволяет в процессе адаптации предприятия к влиянию внешней среды сохранить жизнеустойчивость и обеспечить конкурентные преимущества на ос-



нове устойчивого развития. Совокупность этих составляющих, в зависимости от специфических условий функционирования частных предприятий в строительной отрасли, формирование целей и задач, характеризующих его производственно-хозяйственную систему, определяет величину этого потенциала.

Расчитанный показатель конкурсного экономического потенциала должен характеризовать наличие и степень использования ресурсов, объемы выполненных работ, выполненные при существующем уровне управления и имеющихся возможностях, а также иные факторы, влияющие на способность выполнить государственный (муниципальный) заказ при меньших ресурсных затратах, в более короткий срок, за меньшую стоимость и лучшего качества.

Анализ работ [15, 16] позволил сформировать понимание основных составных частей, комбинаторная совокупность которых формирует структуру такого потенциала. К таким компонентам следует относить производственный, инновационный, инвестиционный, финансовый, трудовой и организационно-управленческий, каждый из которых позволяет решить конкретные задачи.

Оценивая показатель (коэффициент) конкурсного экономического потенциала, необходимо исходить из того, что его структура представляет определенную взаимозависимую совокупность его составляющих, рациональное объединение которых обеспечивает эффективную реализацию долгосрочных целей и стратегических направлений развития предприятия, а также позволяет оценить привлекательность субъекта хозяйствования с точки зрения удовлетворения общественного запроса на привлечение его при конкурсном отборе в целях реализации государственных и муниципальных заказов в капитальном строительстве.

В связи с этим структуру конкурсного экономического потенциала целесообразно рассматривать как компоненту многоуровневой системы во взаимосвязи с дру-

гими составляющими, которые характеризуют предприятие как систему.

Количественно уровень конкурсного экономического потенциала выражается интегральным показателем — коэффициент конкурсного экономического потенциала (Ккэп). Величина этого показателя характеризует потенциальные возможности предприятия одержать победу в конкурсных торгах при определении исполнителя строительных работ за государственные средства. Частное предприятие-претендент, получившее по результатам расчетов наибольшее значение коэффициента, приобретает преимущественное право на победу в конкурсе и заключение контракта с подрядчиком государственных средств.

Для решения задачи конкурсного ранжирования конкурирующих субъектов хозяйствования предлагается иерархическая система, состоящая из взаимосвязанных элементов конкурсного экономического потенциала, которая представлена на рисунке 1. Условно, рисунок 1 можно разделить на три взаимосвязанных уровня: наивысший — первый уровень определяет коэффициент конкурсного экономического потенциала, на втором — находятся факторы его составляющие: производственные и финансово-экономические. Третий уровень представляют показатели, влияющие на формирование производственных и финансово-экономических факторов деятельности, а именно показатели: производственной деятельности; финансовой устойчивости; деловой активности; рентабельности.

В таблице 1 нами определены конкретные показатели, которые характеризуют формирование производственных и финансово-экономических факторов. Основным критерием выбора таких показателей является публичная доступность эмпирических данных для их расчета. Таким образом, расчет показателей возможен по данным статистической и финансовой отчетности частных предприятий, претендентов государственно-частного партнерства.

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

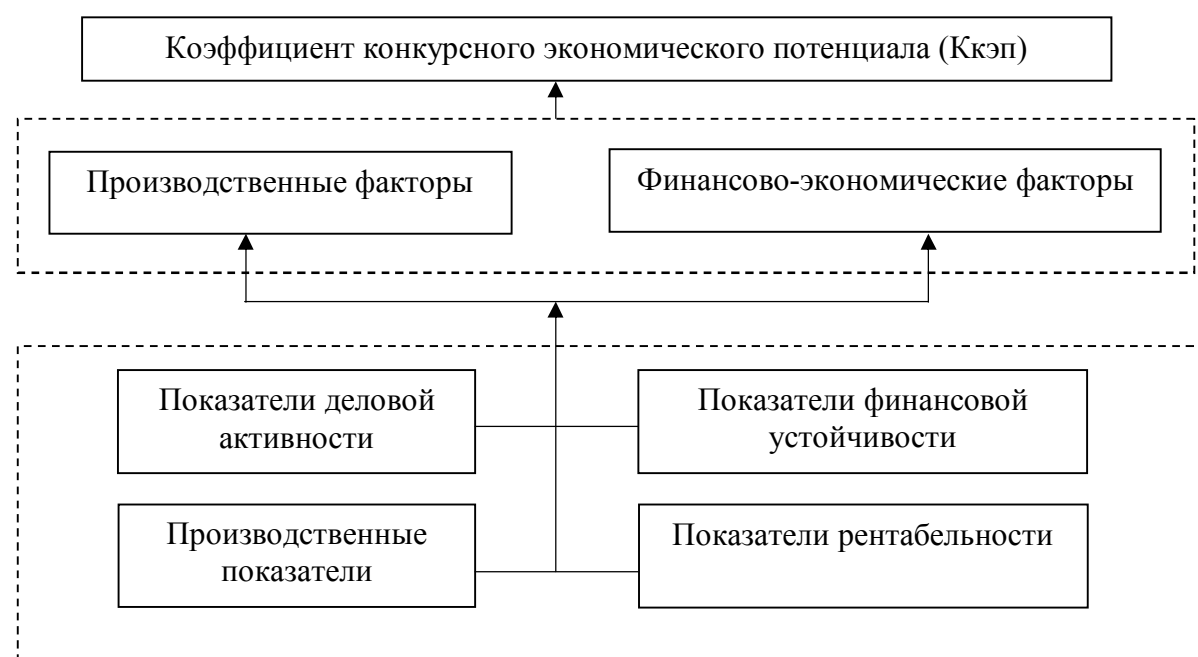


Рисунок 1 Иерархическая система определения значения коэффициента конкурсного экономического потенциала

Таблица 1

Производственные и финансово-экономические показатели, используемые в расчете коэффициента конкурсного экономического потенциала

Обознач.	Наименование показателя	Алгоритм расчета	→max/ min
<b>Производственные показатели</b>			
К <sup>п1</sup>	Производительность труда	Объем произведенной продукции, руб.	max
		Среднесписочное количество работников, чел.	
К <sup>п2</sup>	Трудоёмкость	Количество отработанных часов работниками, чел. ч	min
		Объем произведенной продукции, руб.	
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>			
К <sup>ф1</sup>	Коэффициент автономии	Собственный капитал, руб.	max
		Валюта пассива баланса, руб.	
К <sup>ф2</sup>	Коэффициент маневренности собственного капитала	Собственные оборотные средства, руб.	max
		Собственный капитал, руб.	
К <sup>ф3</sup>	Коэффициент покрытия оборотных активов	Оборотные активы, руб.	max
		Текущие обязательства, руб.	
<b>Показатели деловой активности (оборачиваемости)</b>			
К1	Коэффициент дебиторской задолженности	Чистый доход, руб.	max
		Среднегодовая величина дебиторской задолженности, руб.	
К2	Коэффициент кредиторской задолженности	Чистый доход, руб.	max
		Среднегодовая величина кредиторской задолженности, руб.	
К3	Коэффициент оборачиваемости активов	Чистый доход, руб.	max
		Среднегодовая стоимость активов, руб.	

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

Продолжение таблицы 1

Обознач.	Наименование показателя	Алгоритм расчета	→max/ min
К4	Коэффициент оборотных активов	Чистый доход, руб.	max
		Среднегодовая стоимость оборотных активов, руб.	
К5	Коэффициент собственного капитала	Чистый доход, руб.	max
		Среднегодовая стоимость собственного капитала, руб.	
Показатели рентабельности			
КР1	Рентабельность предприятия	Валовая прибыль, руб.	max
		Полная себестоимость, руб.	
КР2	Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль, руб.	max
		Средняя стоимость собственного капитала, руб.	
КР3	Рентабельность заёмного капитала	Чистая прибыль, руб.	max
		Долгосрочные и текущие обязательства, руб.	
КР4	Рентабельность по основным фондам	Чистая прибыль, руб.	max
		Среднегодовая стоимость основных средств, руб.	

Оценка степени влияния двух элементов второго уровня иерархической системы проведена на основании личных суждений авторов, базирующихся на объективном восприятии особенностей ведения хозяйственной деятельности строительными предприятиями при выполнении подрядных работ, где производственный и сопутствующий ему трудовой потенциал превалирует над его производными: финансовыми и экономическими результатами деятельности предприятия. Квалификация работников, эффективность их работы, передовые технологии производства строительных работ обусловлены творческим и организаторским потенциалом руководителя предприятия, который должен быть способен принимать взвешенные и эффективные управленческие решения, позволяющие предприятию достигать высоких производственных результатов, формируя результаты финансово-экономической деятельности. Таким образом, производительность труда и трудоемкость обладают приоритетным влиянием на формирование конкурсного экономического потенциала предприятия.

Для определения степени влияния двух элементов второго уровня иерархической модели (производственные и финансово-экономические факторы) сформулирована логическая взаимосвязь: насколько силь-

ным ощущается влияние каждого элемента на конечную цель — равное (50 %), слабое (25 %), сильное (75 %) либо абсолютное (100 %) и определен вектор приоритетов таким образом:  $W11 = \{0,75; 0,25\}$ .

Для апробации расчета коэффициента конкурсного потенциала по вышеприведенной методике отобраны однородные конкурирующие субъекты хозяйствования малой организационной структуры, осуществляющие деятельность в сфере капитального строительства при выполнении муниципальных и государственных заказов за государственные средства: ООО «НПЦ „Сваркон“» и ООО «Лига Строй», зарегистрированные в г. Алчевск ЛНР.

Расчитанные 14 значений согласно таблице 1 за 2020 г. для ООО «НПЦ „Сваркон“» и ООО «Лига Строй» сведены в квадратные матрицы с последующим расчетом их определителей (детерминантов) с применением онлайн-матричного калькулятора (рис. 2–3). Полученные значения будут являться коэффициентами конкурсного экономического потенциала, которые подлежат сравнению между ООО «НПЦ „Сваркон“» и ООО «Лига Строй» за каждый год.

Абсолютные значения коэффициентов конкурсного экономического потенциала для ООО «НПЦ „Сваркон“» и ООО «Лига Строй» за 2020 г. сведены в таблицу 2.

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

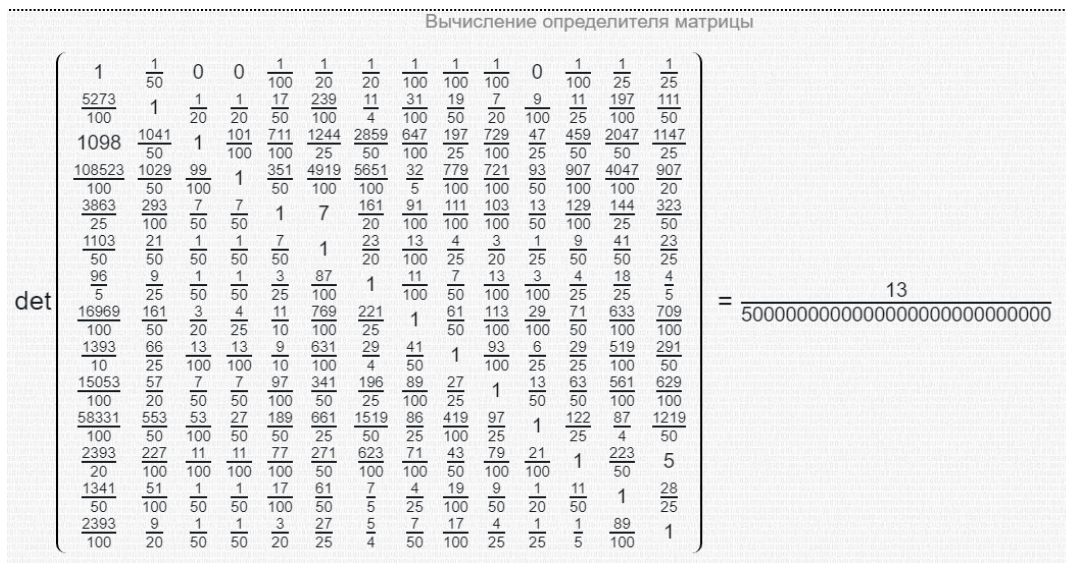


Рисунок 2 Результат расчета определителя матрицы ООО «НПЦ „Сваркон“» за 2020 г.



Рисунок 3 Результаты расчета определителя матрицы ООО «Лига Строй» 2020 г.

Таблица 2

Сравнительные значения коэффициентов конкурсного экономического потенциала

Коэффициент конкурсного экономического потенциала ( $\times 10^{-27}$ )	2020
ООО «НПЦ „Сваркон“»	2,6
ООО «Лига Строй»	-28,6

Таким образом, можно сделать вывод, что значение коэффициента конкурсного экономического потенциала, определенное в процессе расчетов по данным о деятельности субъектов строительной отрасли,

претендующих на заключение муниципального (государственного) контракта на выполнение подрядных работ за государственные средства в рамках осуществления государственного-частного партнерства,

позволило установить не очевидные на первоначальном этапе конкурентные преимущества ООО «НПЦ „Сваркон“» над ООО «Лига Строй».

**Выводы и направление дальнейших исследований.** Применение предложенной методики на практике позволит принимать взвешенные управленческие решения при определении победителя конкурсных торгов, что является наиболее актуальным при идентичном ценовом предложении конкурсантов.

В силу относительной простоты и доступности исходных данных, проведение расчетов и сравнительного исследования конкурсантов возможно силами специалистов экономического профиля организаторов торгов, которыми выступают государственные (муниципальные) органы.

С другой стороны, зависимость результирующего показателя от результатов производственной и финансово-экономической деятельности может послужить побуди-

тельным мотивом для руководителей частных предприятий в проведении регулярного внутреннего контроля в целях достижения более высоких показателей деятельности, являющихся критерием государственного отбора, что позволит повысить рейтинг предприятия и в дальнейшем поднимет конкурентоспособность предприятия на строительном рынке.

Разработка на государственном либо муниципальном уровне соответствующих методических рекомендаций для проведения внутреннего контроля на основе предложенной методики позволит предприятию самостоятельно проводить подобный анализ с целью установления собственного экономического потенциала для отслеживания его в динамике, определения на его основе «проблемных» мест в организации деятельности и выработке стратегического направления развития предприятия, исходя из объективной оценки рассчитанного конкурсного экономического потенциала.

### Библиографический список

1. Светилов, А. Г. Государственно-частное партнерство как один из эффективных механизмов финансирования строительства инфраструктурных объектов в Республике Беларусь [Текст] / А. Г. Светилов // Вестник современных исследований. — 2018. — № 12.7 (27). — С. 418–421. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37111460>.
2. Беляева, О. И. Развитие государственно-частного партнерства в сфере жилищного строительства (на примере города Астана) [Текст] / О. И. Беляева, М. М. Мукушев // Социально-экономические явления и процессы. — 2019. — № 105. — С. 47–59. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38059799>.
3. Пясецкая, Д. В. Государственно-частное партнерство в строительстве [Текст] / Д. В. Пясецкая // Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ. — 2019. — № 16. — С. 49–55. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41663447>.
4. Балабенко, Е. В. Элементы формирования механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства в жилищном строительстве [Текст] / Е. В. Балабенко // Менеджер. — 2019. — № 3 (89). — С. 10–17. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42748950>.
5. Чернявский, Д. И. Государственно-частное партнерство в сфере строительства / Д. И. Чернявский, К. С. Шапран // ОмГТУ. — 2014. — № 5. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-sfere-stroitelstva>.
6. Городнова, Н. В. Совершенствование управления государственно-частными партнерствами в строительстве [Текст] / Н. В. Городнова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2011. — № 24. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-gosudarstvenno-chastnymi-partnerstvami-v-stroitelstve>.
7. Городнова, Н. В. Новый теоретический подход к формированию государственно-частных партнерств в строительстве [Текст] / Н. В. Городнова // Национальные интересы:

приоритеты и безопасность. — 2011. — № 34. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyyu-teoreticheskiy-podhod-k-formirovaniyu-gosudarstvenno-chastnyh-partnerstv-v-stroitelstve>.

8. Яськова, Н. Ю. Новые организационно экономические механизмы государственно частного партнерства в строительстве [Текст] / Н. Ю. Яськова // Вестник ИрГТУ. — 2011. — № 12 (59). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-organizatsionno-ekonomicheskie-mehanizmy-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-stroitelstve>.

9. Лепилин, Д. А. Государственно-частное партнерство в строительстве как эффективный механизм привлечения инвестиций [Текст] / Д. А. Лепилин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2008. — № 5. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-stroitelstve-kak-effektivnyu-mehanizm-privlecheniya-investitsiy>.

10. Линева, И. В. О возможности применения зарубежного опыта использования государственно-частного партнерства в строительстве [Текст] / И. В. Линева, Н. А. Федотова // Вестник ВГУИТ. — 2018. — № 4 (78). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vozmozhnosti-primeneniya-zarubezhnogo-opyta-ispolzovaniya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-stroitelstve>.

11. Швыденко, Н. В. Перспективы развития государственно-частного партнерства в жилищном строительстве Ростовской области [Текст] / Н. В. Швыденко // Кант. — 2017. — № 4 (25). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-zhilischnom-stroitelstve-rostovskoy-oblasti>.

12. Самылов, П. В. Государственно-частное партнерство как механизм развития государственного управления на региональном уровне [Текст] / П. В. Самылов, А. И. Волков // Вестник евразийской науки. — 2020. — № 3. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-kak-mehanizm-razvitiya-gosudarstvennogo-upravleniya-na-regionalnom-urovne>.

13. Об инвестиционной деятельности [Электронный ресурс] : Закон Луганской Народной Республики от 07.03.2017 № 154-II (с изменениями). — Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/4207/>.

14. О концессионной деятельности [Электронный ресурс] : Закон Луганской Народной Республики от 06.08.2015 № 56-II (с изменениями) — Режим доступа: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/1731/>.

15. Бузько, И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий [Текст] / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, О. А. Суценко / Монография. — Алчевск : Изд-во ДГМИ, 2002. — 217 с.

16. Воронкова, А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] : монография / А. Е. Воронкова. — Луганск : Восточн.-украинск. нац. университет, 2000. — 315 с.

17. Матричный калькулятор [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://programforyou.ru/calculators/calculator-matric>.

© Кунченко А. В.

© Самкова Э. Р.

© Черков С. Н.

**Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В.,  
к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В.ДАЛЯ Белозерцевым О. В.**

Статья поступила в редакцию 26.10.2021.

**PhD in Economics Kunchenko A. V.** (*DonSTI, Alchevsk, LPR, kunchenko@mail.ru*),  
**PhD in Engineering Samkova E. R., Cherkov S. N.** (*LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR*)

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A FACTOR OF ENSURING THE SUSTAINABILITY OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

*The article describes the forms of implementation of public-private partnership in accordance with the current legislation in the LPR. It is determined that the most used form is a public-private partnership based on a contract agreement. The method for calculating the coefficient of competitive economic potential as an indicator that allows to identify competitive advantages among applicants of private ownership enterprises is proposed.*

**Key words:** *public-private partnership, contract agreement, coefficient of competitive economic potential, enterprise development, construction, factors of production and financial-economic activity.*

УДК 658:338.246

к.э.н. Белозерцев Р. В.,

к.э.н. Белозерцев О. В.

(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Алчевск, ЛНР, rbelozertsev@mail.ru)

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Предложен методический подход по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия на основе построения матрицы, которая учитывает потенциал предприятия и этапы его развития.*

**Ключевые слова:** стратегические альтернативы, экономическая безопасность, стадия жизненного цикла, потенциал.

**Постановка проблемы.** В современных условиях развития экономики одной из наиболее актуальных проблем прикладного характера является разработка эффективных систем управления предприятиями в различных условиях (ситуациях). Особое значение решение подобных задач имеет для предприятий, работающих в условиях постоянной угрозы снижения уровня экономической безопасности. История развития экономики и практика последних лет показывает, что такая реальная угроза, даже при эффективном управлении, в значительной степени обусловлена цикличностью развития отдельных субъектов хозяйствования и экономики в целом, нестабильностью внешнего окружения, неадекватностью действий руководителей предприятий в изменяющихся условиях.

Происходящие в настоящее время процессы реформирования экономики характеризуются развитием разнообразных форм собственности, усилением конкуренции, расширением экономической свободы и повышением ответственности за принимаемые организационно-управленческие решения. Вместе с тем развитие экономической свободы предполагает формирование более современного механизма управления предприятием, способного обеспечить его экономическую безопасность путём проведения соответствующих изменений, адекватных влиянию внешнего окружения. Практика хозяйствования отечест-

венных и зарубежных предприятий показывает, что в условиях нестабильного внешнего окружения эффективным механизмом является стратегическое управление, которое предопределяет разработку соответствующих стратегий, позволяющих обеспечить эффективное функционирование предприятий, усилить их конкурентные позиции и обеспечить экономическую безопасность [1, 2]. В связи с чем актуализируются задачи по методическому и теоретическому обоснованию выбора стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности.

**Постановка задачи.** Целью настоящего исследования является разработка методического подхода по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия на основе учета его потенциала и стадии жизненного цикла.

**Изложение материала и результатов.** Решая задачи по обеспечению экономической безопасности предприятия на основе разработки соответствующих стратегий, следует отметить, что существующие в настоящее время различные научные школы и направления обуславливают наличие противоречивых подходов к разработке и реализации процедур стратегического управления, классификации стратегий, использования понятийного аппарата, а также определения самого термина «стратегия».

Анализ показал, что формирование сущности стратегии было начато китайскими



военными и политиками ещё в 500-х годах до нашей эры, а результаты этой работы нашли документальное подтверждение в трудах китайского философа Сунь-Цзы. Его работы являются воплощением принципов и подходов восточной школы стратегии. Западный подход к разработке стратегии, который имеет существенные отличия от восточного, основывается главным образом на разработках немецкого офицера-современника Наполеона Карла фон Клаузевица. На протяжении длительного периода специалисты пытались оперировать военной терминологией в бизнесе и разрабатывать рекомендации относительно использования военного искусства в рыночных баталиях.

Стратегия предприятия имеет многофункциональный характер, а разнообразие подходов к выделению стратегических групп по классификационным признакам предопределяет большое количество стратегических условий их использования. Специалист в области стратегического управления И. Ансофф в 60-х годах прошлого столетия определил стратегию предприятия как набор правил [3]. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предлагают свой подход и рассматривают стратегию как процесс [4]. Известный канадский специалист Г. Минцберг предложил комплексное определение стратегии в рамках системы «5-п», объединяющее определение целей и способов их достижения [5].

В настоящее время экономическое понятие термина «стратегия» связано с конкретными действиями предприятия на основе заранее разработанного плана для достижения максимального эффекта.

Исследуя теоретические вопросы стратегии предприятия, специалисты разрабатывали различные подходы к выбору стратегий. Как правило, они основывались на использовании матричных моделей, которые позволяли определить конкурентные преимущества предприятий и стратегические направления их развития. Вместе с тем анализ научных публикаций по исследуемому вопросу позволил установить, что в них не

нашли достаточного отражения вопросы, связанные с разработкой стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятий, позволяющих учитывать отраслевые особенности, что предопределяет необходимость проведения исследований в этом направлении.

В многочисленных работах, посвящённых обеспечению экономической безопасности, авторы предлагают под этим термином понимать устойчивое развитие предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе и способность защитить его функционирование от внешних и внутренних угроз на основе максимально эффективного использования ресурсного потенциала [6–8].

Следовательно, под стратегией обеспечения экономической безопасности будем понимать конкретные запланированные действия предприятия, направленные на обеспечение устойчивого развития и защиту от угроз и опасностей как от внешней, так и внутренней среды.

Для решения поставленных задач предложен методический подход выбора стратегий обеспечения экономической безопасности, который основан на результатах оценки потенциала предприятия и стадии его жизненного цикла. Реализация предложенного методического подхода осуществляется на основе построения соответствующей матрицы, позволяющей в зависимости от занимаемой на ней стратегической позиции предприятия формировать определенную целевую установку в отношении обеспечения экономической безопасности и своего развития (рис. 1).

Вертикальная ось матрицы отражает определенные стадии жизненного цикла. В соответствии с общепринятой концепцией жизненного цикла, отрасль в своём развитии проходит различные стадии: становление, рост, зрелость, старение, упадок. При этом каждое предприятие, работающее в этой отрасли в определённый период времени, может находиться в одной из выделенных стадий жизненного цикла.

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

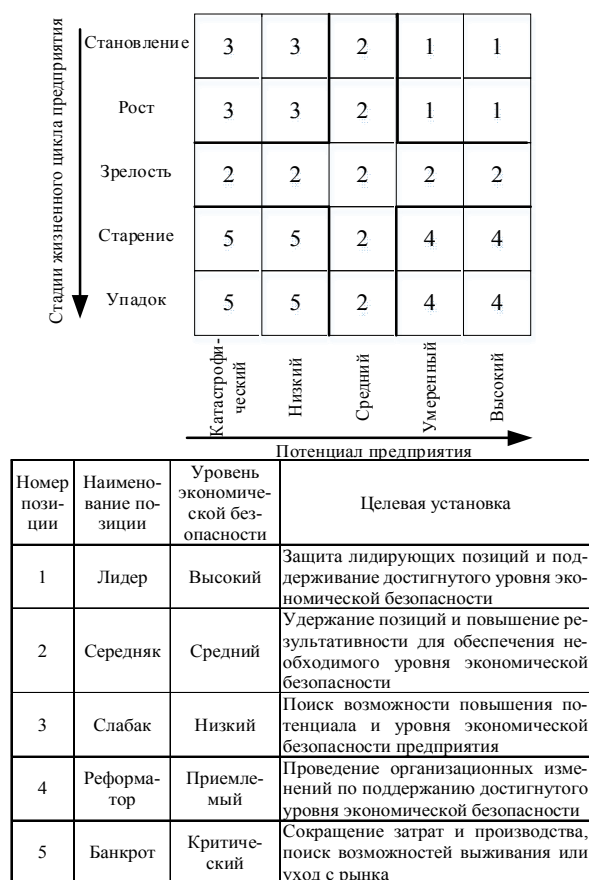


Рисунок 1 Целевые установки по обеспечению экономической безопасности в зависимости от позиции на матрице

Особенностью этой матрицы является то, что она позволяет анализировать предприятия, находящиеся на различных стадиях развития, и учитывать его отраслевые особенности функционирования и особенности соответствующей стадии жизненного цикла.

Жизненный цикл определяется как результат комплексного влияния определённых внешних и внутренних факторов. Разные стадии жизненного цикла характеризуются временными изменениями таких критериев, как объёмы продаж, денежные потоки, прибыльность, конкурентоспособность и другие. При помощи этих показателей оцениваются финансовые особенности каждой стадии жизненного цикла (потребность в финансировании или создание финансовых ресурсов), уровень риска, ве-

роятности важных изменений, не предусмотренных ранее (технологические инновации, рыночные «взрывы», новые «правила игры» и др.).

Горизонтальная ось матрицы отражает результирующее значение потенциала предприятия и также включает 5 зон, характеризующих его величину: высокий, умеренный, средний, низкий и катастрофический. При этом потенциал предприятия, в зависимости от его отраслевой принадлежности, может быть определён как интегральный показатель локальных потенциалов (производственный, экономический, ресурсный, трудовой и др.) или как комплексный показатель, характеризующий возможности предприятия (стратегический, конкурентоспособный, антикризисный, рыночный и др.). В процессе формирования рыночных отношений возрастает роль потенциала, который позволяет реализовывать возможности предприятия по обеспечению эффективного производства и сбыта продукции, а также обеспечить его функционирование и выживание в условиях рынка. При этом эффективное функционирование определяется ресурсами, которые находятся в его распоряжении, и способностями по их рациональному использованию. Следовательно, потенциал предприятия определяет его способность противостоять негативному внешнему влиянию и возможность обеспечивать экономическую безопасность.

Сочетание 5 стадий жизненного цикла производства и 5 значений потенциала составляет матрицу из 25 элементов, отражающих различные варианты развития предприятия и обеспечения экономической безопасности, объединённых в 5 секторов, для которых предложена соответствующая целевая установка. В соответствии с занимаемой стратегической позицией предприятия на поле матрицы и определённой целевой установкой можно выбрать соответствующую стратегическую альтернативу развития предприятия (рис. 2).

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

Стадия жизненного цикла предприятия	Становление	Стратегия выявления слабых сторон и усиления потенциала Стратегия сокращения затрат	Стратегия ограниченного инвестирования Стратегия ограниченного роста	Стратегия роста на основе освоения производственной мощности Стратегия выборочного инвестирования	Стратегия роста на основе освоения производственной мощности Стратегия инвестирования	Стратегия роста на основе освоения производственной мощности Стратегия инвестирования
	Рост	Стратегия усиления потенциала Стратегия ограниченного роста на основе развития производства Стратегия снижения затрат	Стратегия ограниченного роста Стратегия выборочного инвестирования	Стратегия ограниченного роста Стратегия развития производства Стратегия выборочного инвестирования	Стратегия концентрированного роста Стратегия развития производства Стратегия инвестирования	Стратегия интегрированного роста Стратегия роста на основе развития производства Стратегия инвестирования
	Зрелость	Стратегия усиления потенциала Стратегия сокращения затрат Стратегия выживания	Стратегия удержания позиций Стратегия выборочного развития производства	Стратегия удержания позиций Стратегия усиления потенциала Стратегия горизонтальной интеграции	Стратегия вертикальной интеграции Стратегия горизонтальной интеграции Стратегия инвестирования	Стратегия вертикальной интеграции Стратегия обновления производства Стратегия инвестирования
	Старение	Стратегия постепенной ликвидации Стратегия снижения затрат	Стратегия выживания Стратегия частичного сокращения производства Стратегия деинвестирования Стратегия экономии	Стратегия выживания Стратегия снижения затрат Стратегия реструктуризации Стратегия диверсификации видов деятельности	Стратегия технологического перевооружения Стратегия горизонтальной интеграции Стратегия снижения затрат	Стратегия роста на основе обновления производства Стратегия горизонтальной интеграции Стратегия реструктуризации Стратегия диверсификации видов деятельности
	Упадок	Стратегия немедленной ликвидации	Стратегия «сбора урожая» Стратегия сокращения производства Стратегия ликвидации	Стратегия роста на основе обновления Стратегия «сбора урожая» Стратегия сокращения затрат Стратегия ликвидации	Стратегия роста на основе обновления Стратегия генератора средств Стратегия «сбора урожая» Стратегия реструктуризации Стратегия элиминации	Стратегия обновления Стратегия генератора средств Стратегия «сбора урожая» Стратегия реструктуризации
		Катастрофический	Низкий	Средний	Умеренный	Высокий
		Потенциал угледобывающего предприятия →				

Рисунок 2 Матрица выбора стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности

Реализация соответствующих стратегических альтернатив развития предприятий и обеспечения их экономической безопасности обуславливается финансовыми возможностями и ресурсами предприятия [9]. Очередность ресурсного обеспечения реализации стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятий предлагается осуществлять в последовательности, изображённой на рисунке 3.

Апробацию предложенного методического подхода рассмотрим на примере анализа работы угледобывающих предприятий и выбора стратегических альтернатив обеспечения их экономической безопасности.

Учитывая отраслевые особенности функционирования угледобывающих предприятий, следует отметить, что большинство из них находится в стадиях старения и упадка. Срок службы шахт превышает 50 лет, причём многие из них осуществляют добычу угля без соответствующей реконст-

рукции. Недостаточные темпы технологических инноваций привели к тому, что износ оборудования на угледобывающих предприятиях составляет 70–80 %, что сдерживает наращивание объёмов добычи. Особенностью функционирования угледобывающих предприятий является сильная зависимость результатов их деятельности от горно-геологических условий отработки угольных пластов, интенсивность влияния которых определяется этапом развития предприятия. Как правило, добывающие предприятия в течение всего срока службы проходят все этапы жизненного цикла, продолжительность которых для каждой шахты различна и зависит от целого ряда факторов. По мере «старения» шахты и увеличения глубины разработки в процессе отработки запасов шахтного поля увеличивается длина транспортных и вентиляционных выработок, растут затраты на их проведение и поддержание, снижается пропу-

**ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ**

ская способность технологических звеньев и ухудшаются условия проветривания, а также усиливается отрицательное воздействие горного давления и температуры.

Негативное влияние горно-геологических условий, которое постоянно усиливается, сдерживает рост объемов добычи угля и требует проведения специальных мероприятий по улучшению технико-экономических показателей и поддержанию производственной мощности шахты. А это, в свою очередь, требует дополнительных инвестиций. Наиболее целесообразным способом предотвращения кризиса и обеспечения устойчивой работы шахты на этом этапе является её реконструкция при наличии необходимых финансовых ресурсов. При их отсутствии и низкой инвестиционной привлекательности угледобывающее предприятие без проведения работ по реконструкции переходит в стадию жизненного цикла — «упадок». Полученные результаты по определению цикла угледобывающего предприятия отражаются на вертикальной оси матрицы.

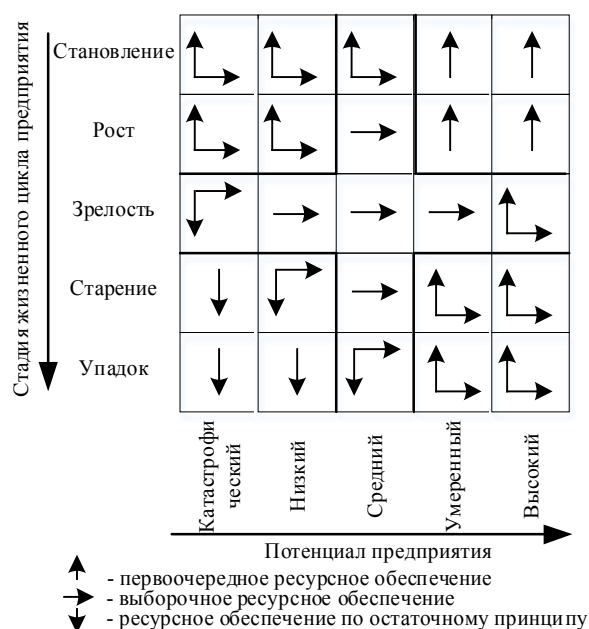


Рисунок 3 Ресурсное обеспечение по остаточному принципу

На горизонтальной оси откладываются данные о фактическом потенциале угледобывающего предприятия, которое может занять позицию в одном из 5 секторов.

Предприятия, занимающие первую позицию лидера, имеют высокий уровень экономической безопасности и потенциала. Основная целевая установка для таких предприятий заключается в защите своих лидирующих позиций и поддержании достигнутого уровня экономической безопасности посредством реализации стратегии внутреннего и внешнего роста. Внутренний рост предусматривает поиск резервов во всех технологических звеньях предприятия, позволяющих улучшить технико-экономические показатели работы. Для угледобывающих предприятий эти стратегии означают наращивание объемов добычи за счёт вовлечения всех видов ресурсов и их эффективного использования, а также увеличения фронта очистных работ и числа механизированных комплексов нового технического уровня. Учитывая высокий потенциал шахт этого сектора и их инвестиционную привлекательность, они могут стать объектами первоочередных инвестиций и путем реализации стратегий вертикальной интеграции могут быть включены вертикально интегрированные структуры, созданные на базе промышленных и финансовых групп «уголь-кокс-металл» и «уголь-энергия».

Позиция «средняка» характеризуется средним уровнем экономической безопасности. Целевая установка этой группы предприятия направлена на удержание позиций и повышение результативности работы. Широкий диапазон варьирования предприятий этого сектора по горизонтальной и вертикальной осям матрицы предопределяет применение разнообразных стратегических альтернатив. Эта позиция открывает широкие возможности для предприятий в случае эффективной реализации выбранной стратегической альтернативы и своевременного проведения организационно-управленческих изменений на предприятии. Для угледобы-

вающих предприятий основной задачей в данных условиях является концентрация усилий для повышения результатов своей деятельности и сокращения уровня затрат по всей технологической цепочке производственного процесса по добыче угля. Шахты, расположенные в этом секторе, в зависимости от занимаемых позиций реализуют различные стратегии: роста, удержания позиций, инвестирования, горизонтальной интеграции и снижения затрат.

Предприятия, занимающие позицию «слабака», имеют низкий уровень экономической безопасности, так как ещё в начале своего жизненного цикла имеют низкий уровень потенциала, обусловленный как влиянием внешней среды, так и наличием слабых сторон, которые не позволяют эффективно реализовывать производственные возможности. Рекомендуемая целевая установка для предприятий этого сектора направлена на поиск возможностей повышения потенциала и уровня экономической безопасности. Реализация этого направления действий может быть осуществлена посредством постоянного мониторинга внешней среды, в том числе и непосредственного окружения, комплексного анализа и оценки внутренней среды с целью минимизации риска, своевременного выявления угроз и поиска внутренних резервов для усиления потенциальных возможностей предприятия. На угледобывающих предприятиях этого сектора должна быть проведена работа по выявлению «узких мест» во всех технологических звеньях — от очистного забоя до поверхности шахты — и разработаны меры по их устранению.

Позиция «реформатор» характеризуется приемлемым уровнем экономической безопасности, но негативная тенденция снижения основных технико-экономических показателей предприятий этого сектора обуславливает целевую установку на проведение организационных изменений. Основным направлением проведения необходимых изменений является обновление про-

изводства. В зависимости от отраслевой принадлежности предприятия, его размеров и масштабов производственной деятельности инновационные изменения могут происходить на отдельных участках, технологических звеньях или затрагивать весь производственный процесс. При этом, помимо стратегии реструктуризации, может быть реализована стратегия диверсификации видов деятельности, которая направлена на поиск и использование дополнительных возможностей производства по налаживанию выпуска новой продукции в соответствии с требованиями рынка. Для угледобывающих предприятий этой группы реструктуризация заключается в техническом перевооружении, направленном на увеличение производственной мощности. Реализация стратегии диверсификации в угольной отрасли может быть достигнута по нескольким направлениям: использование сопутствующих добыче угля продуктов и отходов обогащения, использование шахтных вод и вод отстойников, использование подземных выработок, использование низкокачественного угля, использование геотермальной энергии, производство синтетического моторного топлива и др.

Предприятия, занимающие позицию «банкрот», имеют как низкие потенциальные возможности, так и низкие результаты производственной деятельности и, как следствие, критический уровень экономической безопасности. Для таких предприятий наиболее приемлемой целевой установкой является сокращение затрат и производства, поиск возможностей выживания или уход с рынка. Эта позиция характеризуется неблагоприятным воздействием микро- и макросреды и определяет направления действий по минимизации потерь и деинвестированию производства. Для этой группы предприятий на первом этапе могут применяться стратегии целенаправленного сокращения. Эти стратегии применяются тогда, когда предприятие имеет потребность перегруппировки сил после длительного периода роста или в

обеспечении «выживания» при изменении фаз экономического цикла или наступления кризиса. Стратегия «сбора урожая» предопределяет отказ от долгосрочных взглядов на развитие в пользу получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия «минимизации затрат» заключается в том, что основной целью предприятия является поиск резервов сокращения затрат на всех производственных участках и проведение соответствующих мероприятий по их реализации. Если реализация этих стратегий не позволяет обеспечить устойчивое развитие и приемлемый уровень экономической безопасности, происходит сокращение производства и его ликвидация на основе применения соответствующих стратегий. Эти стратегии являются крайним случаем стратегии «сокращения» и применяются тогда, когда предприятие не может больше функционировать. Стратегии ликвидации в угольной отрасли применяются относительно угледобывающих предприятий, которые отнесены к группе бесперспективных и подлежат закрытию.

**Выводы.** Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы.

Предложен методический подход по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия на основе построения матри-

цы, которая учитывает потенциал предприятия и этапы его развития.

Для каждого из 25 сформированных элементов матрицы, отражающих различные состояния, разработаны стратегические альтернативы, реализация которых будет способствовать повышению уровня экономической безопасности предприятия.

На основе выделенных элементов в матрице сформировано 5 стратегических сегментов (лидер, середняк, слабак, реформатор и банкрот), характеризующих различный уровень экономической безопасности, для которых предложена соответствующая целевая установка и основные направления реализации стратегических альтернатив.

В соответствии с занимаемой позицией на полях матрицы, отражающей различные состояния уровня экономической безопасности, предложена очередность ресурсного обеспечения процесса реализации стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности.

Реализация предложенного подхода на промышленных предприятиях ЛНР и ДНР позволит на основе выбора соответствующих стратегических альтернатив принимать необходимые организационно-управленческие решения по обеспечению приемлемого уровня экономической безопасности.

### Библиографический список

1. Криппендорф, К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции [Текст] : пер. с англ. / К. Криппендорф. — СПб. : Питер, 2005. — 256 с.
2. Михаэльсон, Д. Сунь-цзы. «Искусство войны»: для менеджеров: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе [Текст] / Д. Михаэльсон ; пер. с англ. К. Давыдовой. — М. : Гранд: Фаир-Пресс, 2004. — 190 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст] : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 412 с.
5. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] : пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.
6. Экономическая безопасность [Текст] : учебник / под ред. В. Б. Мантусова, Н. Д. Эриашвили. — М. : ЮНИТИ, 2018. — 384 с.
7. Кутукова, Е. С. Экономическая безопасность в призме современных экономических процессов [Текст] / Е. С. Кутукова. — М. : РУСАЙНС, 2017. — 352 с.

8. Экономическая безопасность [Текст] : учебное пособие / М. В. Попов, М. А. Каткова, Н. В. Манохина, Л. Н. Мамаева. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 320 с.

9. Шериньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] / З. Є. Шериньова. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

© Белозерцев Р. В.

© Белозерцев О. В.

*Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. ДАЛЯ Жилиной М. В.,  
к.э.н., доц. каф. ЭУ ДонГТИ Кунченко А. В.*

*Статья поступила в редакцию 27.10.2021.*

**PhD in Economics Belozertsev R. V., PhD in Economics Belozertsev O. V.** (*LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, rbelozertsev@mail.ru*)

#### **DEVELOPMENT OF STRATEGIC ALTERNATIVES TO PROVIDE THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE**

*A methodological approach is proposed to select strategic alternatives to ensure the economic security of enterprise based on the matrix construction that takes into account the potential of enterprise and the stages of its development.*

**Key words:** *strategic alternatives, economic security, life-cycle stage, potential.*

УДК 330.356:001.895

*Гонтовая Н. В.*  
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, [natagontova@yandex.ru](mailto:natagontova@yandex.ru)),  
д.э.н., проф. Коваленко Н. В.  
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, [sonatak96@gmail.com](mailto:sonatak96@gmail.com))

## ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ МЕХАНИЗМАМИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ И АДАПТАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Проблематика исследования механизмов адаптации предприятия к инновационному развитию непосредственно связана с исследованиями в сфере обеспечения устойчивого функционирования и развития предприятий. В статье обоснована возможность и целесообразность использования понятийно-категориального и методологического аппарата исследования механизмов обеспечения устойчивости предприятий при разработке методики оценивания уровня адаптированности предприятия к инновационному развитию.*

**Ключевые слова:** предприятие, инновации, инновационное развитие, устойчивость, адаптация, гомеостазис, гомеорезис.

**Постановка проблемы.** Ключевым фактором, сдерживающим инновационную активность предприятий, на наш взгляд, является низкий уровень адаптированности предприятий к инновациям. Соответственно, повышение уровня адаптированности предприятия к инновационному развитию следует рассматривать как ключевой фактор стимулирования его инновационной активности.

О важности исследования и решения проблемы адаптации предприятий к инновационному развитию свидетельствует обращение к ней многих ученых, которые рассматривают различные аспекты данной проблемы. Исследование механизмов адаптации предприятий к инновационной деятельности, а также выявление предпосылок для разработки научно-методического инструментария для оценивания уровня адаптированности предприятия к инновационному развитию является актуальной и важной задачей на пути решения проблем перехода предприятий к инновационной модели развития. Одной из таких предпосылок является предполагаемая взаимосвязь между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации предприятий в контексте их инновационного развития.

**Постановка задачи.** Необходимо обосновать, что проблематика исследования механизмов адаптации предприятия к инновационному развитию непосредственно связана с исследованиями в сфере обеспечения устойчивого функционирования и развития предприятий. Цель — обоснование возможности и целесообразности использования понятийно-категориального и методологического аппарата исследования механизмов обеспечения устойчивости предприятий при разработке методики оценивания уровня адаптированности предприятия к инновационному развитию.

**Изложение материала и результаты исследования.** Проблематика исследования механизмов инновационной адаптации предприятий находится в центре внимания многих ученых, и в целом является достаточно разработанной, в том числе в вопросах, касающихся тех или иных аспектов формирования системы адаптивного управления предприятием в условиях неопределенной и нестабильной экономической среды. Так, проблемы адаптации предприятий в контексте инновационной деятельности исследованы в работах Л. К. Шаминой, Н. В. Галкиной, В. Н. Гончарова, И. В. Федуловой, Т. В. Гринько, К. С. Рябых, И. С. Минко и других ученых.



Большое количество научных исследований посвящено решению проблем внедрения механизмов адаптации в систему управления предприятием. В частности, особенности внедрения механизмов адаптации в систему управления инновационной деятельностью предприятий исследованы в работах Н. Н. Ураева, Т. В. Гринько, В. П. Скубенко, Л. К. Шаминой, О. А. Прокопчук, В. В. Ходырева, Л. Э. Комаевой, М. Р. Дзгоевой, С. К. Токаевой и др.

Широкий круг вопросов, касающихся предпосылок и механизмов обеспечения устойчивого функционирования и развития экономических систем, нашел отражение в научных трудах В. М. Ячменевой, Л. В. Максимовой, Н. А. Кизима, А. И. Карповича, Г. Б. Клейнера, Н. П. Любушина, Н. Э. Бабичевой, Н. С. Васина, К. С. Рябых, Л. Ф. Поповой и многих других ученых.

Среди результатов научных исследований по указанной проблематике отметим публикации, в которых исследована взаимосвязь между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации систем, среди которых наиболее значимыми в контексте нашего исследования являются научные труды Л. В. Максимовой [1], О. А. Прокопчук [2], А. И. Карповича [3], П. М. Куликова [4], Н. В. Галкиной [5], И. В. Федуловой [6], Н. А. Кизима [7], Л. К. Шаминой [8], Н. С. Васина, К. С. Рябых, А. Б. Ланчакова [9, 10], Н. Н. Ураева [11], Л. Э. Комаевой, М. Р. Дзгоевой, С. К. Токаевой [12].

В подтверждение обоснованности наших предположений относительно взаимосвязи между категориями устойчивости и адаптации в контексте инновационного развития предприятий приведем несколько ссылок на работы ученых, в которых исследована взаимосвязь между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации систем.

Л. В. Максимова предлагает рассматривать адаптивность предприятия к изменениям во внешней среде как один из важнейших стратегических атрибутов, характеризующих устойчивость предприятия [1]. Автор определяет устойчивость предпри-

ятия как стратегическую характеристику предприятия, необходимыми и достаточными атрибутами которой являются целеустремленность, адаптивность к изменениям во внешней среде и реактивность (способность к реализации стратегической реакции), которые отражают состояние сбалансированности (или согласованности) между целями деятельности предприятия, его внутренней и внешней средой.

В определении О. А. Прокопчук экономическая устойчивость характеризует способность предприятия эффективно использовать свой потенциал и адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды. А индикатором способности предприятий адаптироваться к воздействию изменяющихся внешних факторов, по мнению автора, может быть уровень экономической устойчивости предприятия [2].

А. И. Карпович исследует экономическую устойчивость во взаимосвязи с адаптивными свойствами экономических систем [3]. Под экономической устойчивостью системы автор понимает способность системы в условиях неопределенности обеспечить реализацию и поддержание на соответствующих уровнях целевых установок системы [3, с. 16]. По мнению автора, источником возникновения проблем, связанных с обеспечением устойчивости систем, являются факторы неопределенности и инерционности процессов функционирования и развития систем. А среди важнейших предпосылок, обеспечивающих экономическую устойчивость систем, автор отмечает механизмы обеспечения стратегической и тактической адаптации последних [3, с. 13]. Заметим, что в определении Карповича А. И. равновесие и гомеостазис являются отдельными случаями устойчивого состояния [3, с. 11].

П. М. Куликов отмечает, что механизм адаптации должен обеспечивать устойчивость параметров предприятия к воздействию негативных факторов и предусматривает осуществление соответствующих мобилизационных адаптационных мероприятий на предприятии [4, с. 56].

На взаимосвязь между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации предприятий указывают также публикации Н. В. Галкиной, И. В. Федуловой, Н. А. Кизима и других ученых.

Н. В. Галкиной разработаны механизмы реализации управления социально-экономической адаптацией предприятий к инновационной модели технологического развития [5], в рамках которых автором предложен алгоритм принятия управленческих решений по выбору необходимых адаптационных воздействий. Основу указанного алгоритма составляет мониторинг уровня социально-экономической устойчивости предприятия.

И. В. Федулова констатирует, что в общем случае под влиянием внешней среды адаптационный механизм системы обеспечивает ее гомеостаз, то есть за счет обратной связи поддерживает функциональные характеристики системы в определенном диапазоне, в результате чего обеспечивается устойчивость системы (предприятия) [6]. Автор определяет инновационный адаптационный потенциал предприятия как уровень устойчивости системы в отдельных фазах цикла модели инновационного развития предприятия, который, в свою очередь, позволяет идентифицировать ту или иную эволюционную фазу жизненного цикла предприятия на траектории инновационного развития [6, с. 4]. При этом инновационный потенциал (как отдельную составляющую инновационного адаптационного потенциала) автор предлагает рассматривать как интегративную совокупность его инновационных возможностей и свойств осуществлять устойчивое развитие предприятия на основе инновационной деятельности.

В научных трудах Н. А. Кизима исследованы механизмы адаптивного управления устойчивостью функционирования и градиентом развития экономико-производственных систем в условиях нестабильного и неопределенного внешнего окружения [7]. В рамках предложенной

Н. А. Кизимом методологии диагностического анализа устойчивости функционирования экономико-производственных систем развитие предприятия рассматривается автором с позиций самоорганизующихся систем, которые адаптируются к изменчивым условиям внешней среды на основе механизма адаптивного управления.

В научных трудах Л. К. Шапиной предметом исследования являются закономерности и методы управления адаптацией инновационных процессов в экономических системах [8]. Автор указывает на двойственную природу инновационной адаптации, а именно — с одной стороны, инновационная адаптация представляет собой адаптацию внедряемых инновационных процессов к существующим условиям деятельности организации (предприятия), а с другой стороны, инновационная адаптация может рассматриваться как инструмент приспособления предприятия к различным изменениям среды с использованием инноваций. Если для обеспечения целевых показателей деятельности предприятия в систему управления внедряются инновационные решения для приспособления к новым условиям хозяйствования, то такая адаптация будет носить характер инновационной адаптации.

В публикациях Н. С. Васина, К. С. Рябых, А. Б. Ланчакова предложены теоретико-методические подходы к решению проблем управления устойчивостью предприятий в условиях инновационного развития [9, 10]. Авторами предложена концептуальная модель устойчивого инновационного развития предприятия на основе внедрения технологических и маркетинговых инноваций, а также разработана экономико-математическая модель управления процессом устойчивого инновационного развития предприятия.

Н. Н. Ураев предлагает рассматривать адаптационный потенциал предприятия в качестве фактора, который оказывает значительное влияние на системную устойчивость функционирования и развития орга-

низации (на примере вертикально-интегрированных компаний в оборонном сегменте радиоэлектронной промышленности) [11]. Автор отмечает, что системная устойчивость организации обеспечивается за счет высокой адаптивности организации к внешним воздействиям, что дает возможность сохранить целостность и жизнеспособность организации в условиях ее непрерывного инновационного развития.

На взаимосвязь между свойствами «устойчивости» и «адаптивности» предприятия указывают результаты исследований Л. Э. Комаевой, М. Р. Дзгоевой и С. К. Токаевой [12]. Авторы утверждают, что зона высоких значений индикаторов уровня адаптивности организационной структуры управления предприятием свидетельствует о способности механизмов управления поддерживать устойчивость функционирования предприятия.

Таким образом, о наличии взаимосвязи между категориями устойчивости и адаптации свидетельствуют результаты научных исследований многих авторов.

Однако следует отметить, что отдельные аспекты, связанные с изучением взаимосвязи между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации предприятий в контексте их инновационного развития, требуют углубленного исследования.

В результате анализа научных исследований по данной проблематике были обобщены теоретические подходы к определению сущности понятия «адаптация» и производных от нее понятий «адаптивность» и «адаптированность» в контексте инновационного развития предприятий [13].

*Адаптация предприятия к инновационному развитию* — это управляемый непрерывный процесс приспособления предприятия к целям, задачам и условиям инновационного развития, направленный на поддержание необходимого уровня устойчивости предприятия в отдельных эволюционных фазах его жизненного цикла на траектории инновационного развития, которая задается инновационной стратегией предприятия.

*Адаптивность* (или *адаптационный потенциал*) можно определить как потенциальную возможность и способность предприятия к постоянной трансформации, обновлению и самосовершенствованию (в том числе к изменению внутренних ценностей, целей, задач, мотиваций), что позволяет усваивать новые навыки, умения, знания, технологии и тому подобное.

*Адаптированность предприятия к инновационному развитию* (или *инновационная адаптированность предприятия*) является результатом процесса адаптации предприятия к инновационному развитию и характеризует уровень фактической приспособленности предприятия к целям, задачам и условиям инновационного развития. Инновационная адаптированность предприятия — это показатель, характеризующий *уровень устойчивости* предприятия в отдельных эволюционных фазах его жизненного цикла на траектории инновационного развития.

Заметим, что обеспечение *устойчивости* предприятия в отдельных эволюционных фазах его жизненного цикла на траектории инновационного развития в данном случае следует рассматривать как функциональное назначение процесса адаптации предприятия.

При раскрытии сущности понятия «адаптация» в контексте инновационного развития предприятия в [13, с. 150–151] нами было отмечено, что в общем случае процессы адаптации любой системы, способной к саморегуляции (самоорганизации), подчиняются не только гомеостатическим закономерностям, сущность которых заключается в поддержании существенно важных параметров функционирования системы в допустимых пределах для обеспечения устойчивости системы и динамического постоянства его внутренней среды (явление *гомеостазиса*), но и создают возможность для дальнейшего эволюционного развития системы в заданном направлении (явление *гомеорезиса*). По нашему мнению, именно этот тезис должен быть определяющим

при раскрытии сущности понятия «адаптация» в контексте инновационного развития предприятия, поскольку с позиций современной эволюционной теории экономического развития характерной особенностью адаптации предприятия к инновационному развитию является противоречие между необходимостью обеспечения внутренней стабильности предприятия путем постоянного приспособления предприятия к конкретным условиям функционирования и способностью предприятия к инновационному развитию (то есть к постоянной трансформации, обновлению и самосовершенствованию), что, по сути, является проявлением диалектического противоречия относительно возможности одновременного обеспечения *устойчивости* и *изменчивости* предприятия как субъекта адаптации.

Процесс адаптации является средством обеспечения гомеостазиса и гомеорезиса субъекта адаптации. А значит, при определении сущности процесса адаптации предприятия к инновационному развитию гомеостазис и гомеорезис следует рассматривать как функциональное назначение адаптивных реакций предприятия, как субъекта адаптации, на изменение условий функционирования и развития.

Это означает, что в процессе адаптации предприятия к инновационному развитию создаются необходимые условия для установления состояний текущего динамического равновесия между предприятием, как субъектом адаптации, и окружающей средой для поддержания существенно важных параметров функционирования предприятия (так называемых «гомеостатических параметров») на должном уровне для обеспечения функционально-параметрической и структурно-организационной устойчивости и внутренней стабильности предприятия (явление *гомеостазиса*), и одновременно обеспечивается возможность эволюционного развития предприятия в направлении траектории инновационного развития, которая за-

дается инновационной стратегией предприятия (явление *гомеорезиса*).

Общеизвестно, что эволюционное развитие любой системы происходит в соответствии с синергетическими законами самоорганизации открытых нелинейных неравновесных систем и сопровождается последовательными циклическими переходами от одной фазы развития системы к другой. В общем случае, каждый цикл перехода между отдельными *фазами* эволюционного развития системы состоит из определенных *стадий адаптации*, которые закономерно повторяются в процессе адаптации системы к изменению условий ее функционирования. В процессе перехода между отдельными стадиями адаптации каждого фазового цикла изменяется уровень функционально-параметрической и структурно-организационной устойчивости системы, то есть система переходит от состояния гомеостатического динамического равновесия, в котором наблюдается устойчивое функционирование системы с целостной структурой, к неравновесным состояниям, в которых устойчивость системы снижается. Приобретая в новых условиях функционирования определенные качественные характеристики (новые свойства, способности, навыки, знания, опыт и т. д.), субъект адаптации постепенно восстанавливает нормальный уровень своей функционально-параметрической и структурно-организационной устойчивости, и одновременно происходит переход системы к новой фазе эволюционного развития. Таким образом, механизм адаптации обеспечивает устойчивость параметров системы к воздействию негативных дестабилизирующих факторов внешней и внутренней среды.

Следует обратить внимание, что с точки зрения синергетического подхода определяющей предпосылкой обеспечения устойчивости систем (в частности, предприятий) в процессе текущих переходов от неравновесных состояний к состояниям гомеостатического динамического равно-

весія являється їх здатність до самоорганізації. С іншої сторони, адаптація підприємства являється управляємим процесом, то є забезпечується через систему адаптивних реакцій підприємства в відповідь на можливі зміни умов функціонування і розвитку, які формуються через механізми адаптивного управління [13, с. 150–151]. При цьому сам суб'єкт адаптації (підприємство) повинен розглядатися як самоорганізуюча система, здатна до реалізації алгоритму інноваційного розвитку. А головною задачею адаптивного управління підприємством в даному випадку являється формування внутрішнього механізму самоорганізації підприємства як суб'єкта адаптації для забезпечення стійкості підприємства в окремих еволюційних фазах його життєвого циклу на траєкторії інноваційного розвитку.

**Висновки і напрямки подальших досліджень.** С урахуванням вищеизложеного, можна обґрунтовано констатувати існування взаємозв'язку між механізмами забезпечення стійкості і адаптації економічних систем (в тому числі, підприємств) і зробити висновок, що в загальному випадку механізм адаптації забезпечує стійкість параметрів системи до впливу негативних дестабілізуючих факторів зовнішньої і внутрішньої середовища.

### Бібліографічний список

1. Максимова, Л. В. Аналітичне забезпечення оцінки стійкості машинобудівного підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Максимова Лідія Віталіївна. — Луганськ, 2009. — 20 с.
2. Прокопчук, О. А. Забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств / О. А. Прокопчук // Інноваційна економіка. — 2013. — № 6. — С. 288–292. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_6\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_71) (15.09.2021).
3. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных предприятий [Текст] : монография / А. И. Карпович и др. — Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2010. — 192 с.
4. Куліков, П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища [Текст] / П. М. Куліков // Бізнес-інформ. — 2010. — Т. 1. — № 5. — С. 56–58.
5. Галкина, Н. В. Социально-экономическая адаптация угледобывающего предприятия к инновационной модели технологического развития [Текст] : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 / Галкина Наталья Владимировна. — Екатеринбург, 2008. — 40 с.

В контексті інноваційного розвитку підприємства *забезпечення стійкості* підприємства в окремих еволюційних фазах його життєвого циклу на траєкторії інноваційного розвитку слід розглядати як *функціональне призначення процесу адаптації підприємства*.

Взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості і адаптації являється однією з визначаючих передумов для розробки методики оцінювання рівня адаптивності підприємства до інноваційного розвитку.

Розробка зазначеного інструментарію передбачає дослідження кола питань, пов'язаних з забезпеченням стійкого функціонування і розвитку підприємств. В частині, необхідно вивчити існуючі методологічні підходи до оцінювання рівня стійкості підприємств до впливу інновацій.

Таким чином, проблематика дослідження механізмів адаптації підприємства до інноваційного розвитку, а також задача по встановленню показників, характеризують рівень інноваційної адаптивності підприємства, по суті, являються безпосередньо пов'язаними з дослідженнями в сфері забезпечення стійкого функціонування і розвитку економічних систем (в тому числі, підприємств).

6. Федулова, І. В. *Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості [Текст] : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04 / Федулова Ірина Валентинівна. — К., 2009. — 35 с.*

7. Кизим, М. О. *Механізми організації, стійкого функціонування і розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем [Текст] : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.06.02 / Кизим Микола Олександрович. — Д., 2001. — 35 с.*

8. Шамина, Л. К. *Методология и методы управления адаптацией инновационных процессов на промышленном предприятии [Текст] : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.05 / Шамина Любовь Константиновна. — Санкт-Петербург, 2012. — 37 с.*

9. Васин, Н. С. *Управление устойчивостью развития предприятия на основе внедрения инноваций [Текст] / Н. С. Васин, К. С. Рябых // Совершенствование системы управления организацией в современных условиях : материалы X международной научно-практической конференции. — Пенза : ПДЗ, 2013. — С. 14–17.*

10. Васин, Н. С. *Управление устойчивостью предприятия на основе формирования организационного механизма структурной адаптации / Н. С. Васин, А. Б. Ланчаков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2016. — № 41. — С. 31–40. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ustoychivostyu-predpriyatiya-na-osnove-formirovaniya-organizatsionnogo-mehanizma-strukturnoy-adaptatsii> (15.09.2021).*

11. Ураев, Н. Н. *Стратегическое управление развитием адаптационного потенциала вертикально интегрированных компаний [Текст] : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.05 / Ураев Николай Николаевич. — Казань, 2019. — 47 с.*

12. Комаева, Л. Э. *Индикаторы уровня адаптивности управления промышленного предприятия / Л. Э. Комаева, М. Р. Дзагоева, С. К. Токаева // Устойчивое развитие горных территорий. — 2013. — № 1 (15). — С. 85–89. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://naukagor.ru/ru-ru/articles/ArtMID/2504/ArticleID/315/2013-01-18> (15.09.2021).*

13. Гонтова, Н. В. *Сутність поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Гонтова, Н. В. Коваленко // Економічний вісник Донбасу. — 2012. — № 2 (28). — С. 147–154. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-2/EVD\\_2012\\_2-147-154.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-2/EVD_2012_2-147-154.pdf) (15.09.2021).*

© Гонтовая Н. В.

© Коваленко Н. В.

*Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Гришко Н. В.,  
к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. ДАЛЯ Жилиной М. В.*

*Статья поступила в редакцию 20.10.2021.*

**Gontovaia N. V. (DonSTI, Alchevsk, LPR, natagontova@yandex.ru), Doctor of Economics, Professor  
Kovalenko N. V. (DonSTI, Alchevsk, LPR, sonatak96@gmail.com)**

### **INTERRELATION BETWEEN SUSTAINABILITY AND ADAPTATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

*The problematic of studying the mechanisms of adaptation of an enterprise to innovative development are directly related to research in the field for ensuring the sustainable function and development of enterprises. The article substantiates the possibility and expediency of using the conceptual-categorical and methodological apparatus for studying the mechanisms that ensure the sustainability of enterprises for developing a methodology that assess the level of adaptation of an enterprise to innovative development.*

**Key words:** *enterprise, innovation, innovative development, sustainability, adaptation, homeostasis, homeorhesis.*

УДК 622.333.013:658.152

к.э.н. Ланговой В. А.

(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Луганск, ЛНР, [vladimir.langovoy@mail.ru](mailto:vladimir.langovoy@mail.ru))

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье исследованы вопросы управления развитием технико-технологической базы угольных шахт Донбасса. Проанализированы основные формы поддержания и развития технико-технологической базы, которые используются на предприятиях угольной отрасли в современных условиях. Предложены направления по повышению эффективности воспроизводства технико-технологической базы угледобывающих предприятий.*

**Ключевые слова:** управление, развитие, технико-технологическая база, угледобывающее предприятие, воспроизводство, эффективность.

**Проблема и её связь с научными и практическими задачами.** Нерентабельная работа большинства угледобывающих предприятий Донбасса в современных сложившихся условиях усложняет процесс управления воспроизводством основных видов горной техники. Всё это ведет к высокой аварийности и снижению уровня безопасности подземного производства. В настоящее время на угледобывающих предприятиях износ значительной части оборудования превышает допустимые нормы и достигает по некоторым его видам 80 % и более [1].

Постоянное усложнение условий горного производства ведет к усилению значения учета морального износа техники. Появление новых, более совершенных видов оборудования с повышенной производительностью и уровнем безопасности, лучшими условиями обслуживания и эксплуатации часто делает экономически целесообразным замену старой техники еще до её физического износа.

Несвоевременная замена морально устаревшей техники приводит к подорожанию и ухудшению качества добываемого угля, невозможности ведения подземных работ в усложняющихся горно-геологических условиях.

Техническое перевооружение угледобывающих предприятий происходит преимущественно за счет бюджетных средств,

и используются они для оснащения лав высокопроизводительным оборудованием.

Важным фактором повышения эффективности использования горной техники является её капитальный ремонт, на который обычно на протяжении года планируется выделение финансовых ресурсов с размещением заказов на ремонтных предприятиях различных форм собственности.

Неэффективность реструктуризации угольной отрасли и несбалансированность государственной бюджетной политики в части стимулирования капитального ремонта, восстановления и повторного использования горной техники привели к разрушению системы угольного машиностроения и полной потере вертикали управления и координации работ в ремонтно-механическом и машиностроительном производствах.

Недостаточный уровень государственного управления снижает эффективность использования госсобственности и сдерживает создание правовых основ и организационно-экономических механизмов для взаимовыгодного привлечения отечественных и иностранных инвестиций в развитие угледобывающего производства.

На основании вышеизложенного целью статьи является поиск путей повышения эффективности управления воспроизводством технико-технологической базы угледобывающих предприятий в современных условиях функционирования угольной отрасли.

**Анализ состояния вопроса.** Техно-технологическая база предприятий производственной сферы — это системная совокупность наиболее активных элементов производства, которая определяет технологический способ получения продукции и осуществляется с помощью машинной техники (оборудования), разнообразных транспортных, передающих, диагностических и информационных средств, организованных в технологические системы производственных подразделений и предприятия в целом [2].

Эффективное и стабильное техническое развитие угледобывающего предприятия во времени зависит от поддержки и развития его технико-технологической базы. Основными формами поддержки технико-технологической базы являются капитальный ремонт оборудования, замена отработанного оборудования новым такого же технического уровня, техническое довооружение, а развития — модернизация, техническое перевооружение, реконструкция, расширение, новое строительство.

Поддержку технико-технологической базы угольной промышленности в прошлом осуществляла отраслевая система технического обслуживания и капитального ремонта оборудования, ориентированная на широкую специализацию централизованных структур, выполняющих работы по определенным направлениям.

Угольные объединения имели в своем распоряжении поддержку эксплуатационных монтажных управлений, энергоуправлений, ремонтно-механических заводов, служб по эксплуатации очистных сооружений. Для выполнения капитального ремонта машин и механизмов, изготовления нестандартного оборудования и другой машиностроительной продукции действовали специализированные предприятия, в составе которых были рудоремонтные заводы, энергозавод, предприятие по ремонту теплотехнического хозяйства, завод резинотехнических изделий, ремонтно-строительные управления.

Таким образом, весь комплекс работ, связанный с поддержкой технико-технологической базы шахт в трудоспособном состоянии, выполняла развитая специализированная инфраструктура, которая сыграла большую роль в увеличении объемов добычи угля в прошлом. Всё это сопровождалось необходимым научным обеспечением отраслевых институтов, которые помогали в разработке необходимой документации по техническому обслуживанию оборудования, механизации вспомогательных и ручных работ при ремонте оборудования.

В настоящее время многих из указанных предприятий и организаций не существует, некоторые изменили форму собственности и специализацию, и, как следствие, их действия разрознены, а кооперационные связи с угледобывающими предприятиями нарушены. Это негативно влияет на эффективность работы угольной промышленности, отраслевой науки, а также на их дальнейшее стабильное развитие в долгосрочной перспективе.

На протяжении последних 20 лет заводами угольного машиностроения при научно-технической поддержке профильных предприятий Донбасса освоено производство базовых видов очистного, проходческого и транспортного оборудования, которое отвечает мировым требованиям по производительности, безопасности, эргономике, надежности. Подготовлено к серийному производству более 50 наименований горной техники и комплектующих изделий.

Однако на практике уже с первых дней эксплуатации были выявлены недоработки в конструкции, а отдельные образцы горной техники, которые были поставлены на угледобывающие предприятия, не выдерживали установленный заводами-изготовителями гарантийный срок службы, что свидетельствует о большом отрыве науки и машиностроителей от горного производства.

Анализируя проблемы внедрения прогрессивной техники на угольных предприятиях, необходимо отметить, что эффек-



тивность работы оборудования зависит от уровня его технического обслуживания. Выделяют две формы организации технического обслуживания горной техники:

– энергомеханическая служба шахты, ремонтно-механический завод в составе угольной компании (ремонтная база);

– ремонтное предприятие или сервисная фирма, которая работает на рынке самостоятельно (аутсорсинг).

Эффективность функционирования этих форм можно оценить с помощью перечня преимуществ и недостатков, которые представлены на рисунке 1.

Система технического обслуживания оборудования угольных компаний Донбасса в современных условиях является неэффективной. Низкая мотивация персонала по техническому обслуживанию и ремонту в качестве результатов своего труда вследствие недостаточного уровня заработной платы привели к оттоку высокопрофессиональных рабочих кадров в другие отрасли промышленности и соседние государства. Недостаток финансовых ресурсов на шахтах не позволяет в полной мере соблюдать графики текущих и капитальных ремонтов техники, использовать качественные запчасти, смазочные материалы.

На угледобывающих предприятиях обычно придерживаются следующих ремонтных стратегий:

– аварийно-восстановительная;

– планово-предупредительная по нормативам;

– планово-предупредительная по техническому состоянию.

Стратегия, в основе которой лежит выполнение аварийных ремонтов, не предусматривает прогнозирование сроков отказов, что приводит к увеличению затрат ресурсов, необходимых для восстановления работоспособности оборудования. В условиях точного подземного производства использование данной стратегии нерационально, опасно и экономически нецелесообразно.

Планово-предупредительное обслуживание базируется на нормативе. Это может быть календарный срок или выработка угля (горной массы), который определяется по среднему показателю работы группы оборудования с учетом необходимой вероятности безотказной работы. Нормативы устанавливаются заводами-изготовителями, но на угледобывающих предприятиях оснащение рабочих мест, нормативы и регламенты технологических процессов обслуживания оборудования не соответствуют требованиям и условиям качественного проведения ремонтных операций. Технологические карты на шахтах используются как прикрытие при проверках инспекторов технадзора, а не для выполнения и контроля технологических процессов обслуживания горной техники.

Наиболее прогрессивной является стратегия обслуживания по техническому состоянию с использованием методов диагностики, поскольку позволяет более точно прогнозировать сроки отказов и в 2–3 раза уменьшать затраты на поддержание оборудования в работоспособном состоянии. Примером применения этой стратегии могут служить диагностические передвижные лаборатории, которые используются в Российской Федерации на шахтах Кузбасса и позволяют на основе анализа масла прогнозировать возможные сроки отказов механических узлов горной техники.

Другой формой организации технического обслуживания и ремонта горной техники является аутсорсинг — выполнение сервисных операций ремонтными предприятиями различных форм организации и собственности.

Поскольку текущий ремонт и техническое обслуживание техники осуществляет сервисное предприятие, то в этой ситуации относительно шахты осуществляется льготная политика налогообложения за счет отнесения ремонтных затрат на отдельное производство.

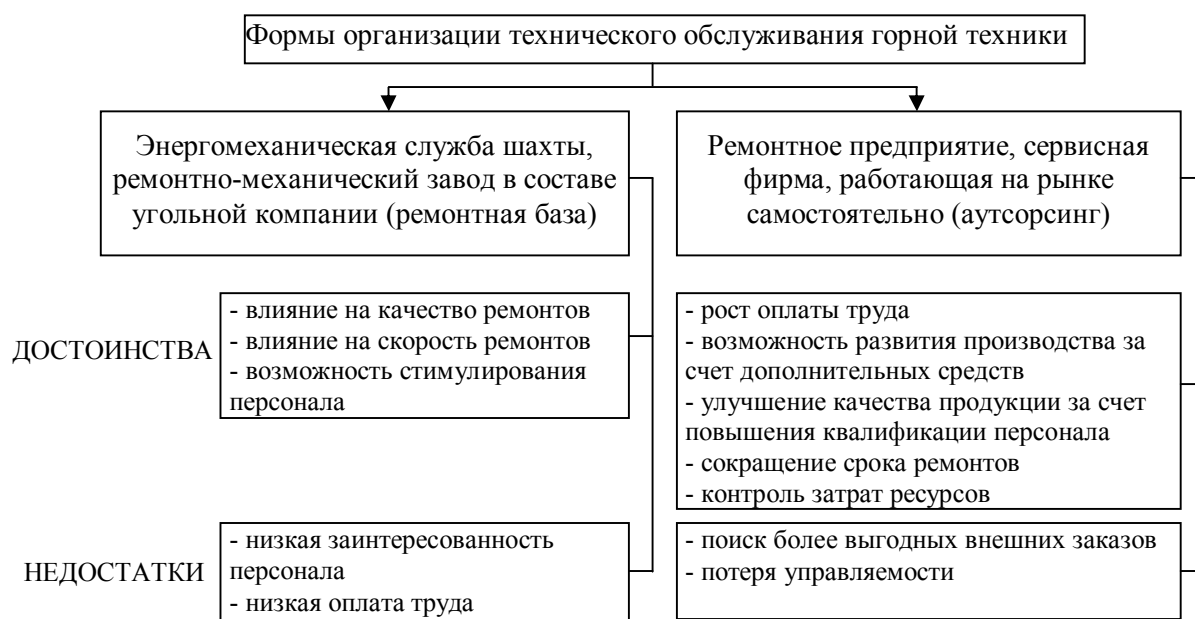


Рисунок 1 Организация технического обслуживания горной техники

У персонала повышается заработная плата благодаря росту производительности труда и улучшению качества ремонтов. Таким образом, вспомогательная служба угледобывающих предприятий получает статус основного производства. Появляется возможность дополнительного заработка средств непрофильными заказами, которые можно направить на развитие производства и мотивацию работников. Вследствие этого улучшается качество продукции и услуг, повышается квалификация персонала, сокращаются сроки ремонтов. Значительные резервы времени (до 50%) при осуществлении ремонта выявляются за счёт использования регламентации операций, эффект от которой состоит из следующих факторов: определение излишка ремонтного персонала, регулирование затрат ресурсов, планирование бюджета ремонтного производства. Полный контроль затрат ресурсов на отдельном предприятии позволяет повысить эффективность их использования.

Тем не менее в рыночных условиях хозяйствования существует вероятность переориентации ремонтных предприятий на более перспективные отрасли, и угольные

компании могут потерять важную составляющую производственного процесса. В связи с этим следует отметить активизацию деятельности заводов-изготовителей на рынке сервисного обслуживания и ремонта горной техники.

Полезным в сложившейся ситуации может стать изучение опыта работы угледобывающих предприятий Польши. В очистных забоях польских шахт работают очистные комбайны, арендованные у заводов-изготовителей, которые и осуществляют их техническое обслуживание. Большое внимание отводится смазке механизмов с использованием высококачественных масел известных фирм. Благодаря высокому уровню технического обслуживания и текущего ремонта дорогостоящие механизированные комплексы работают в шахте до 10 лет.

Развитие технико-технологической базы угледобывающего предприятия характеризуется не только техническим уровнем используемого оборудования, но и уровнем прогрессивности технологии, механизации и автоматизации производства. Согласно чему проходка всех пластовых выработок на польских шахтах механизиро-

вана. Шахтное поле отрабатывается двумя блоками, в каждом из которых есть скиповые и вспомогательные стволы. Малая длина транспортных и вентиляционных выработок позитивно влияет на эффективность их поддержания, а также позволяет минимизировать затраты электроэнергии на перемещение людей, грузов и воздуха. К примеру, на Донбассе на большинстве шахт расстояние от места ведения горных работ к скиповому и вспомогательному стволам достигает 10 км.

Все шахты оборудованы информационной системой, которая контролирует весь производственный цикл и сообщает руководству и диспетчеру информацию о неполадках, что позволяет своевременно предупредить аварии.

Важно отметить, что эксплуатация угольных шахт с высоким уровнем технико-технологической базы достигается только с помощью значительных капитальных вложений.

Недостаточность государственного финансирования угольной отрасли следует заполнять частными инвестициями, которые могут привлекаться угольными предприятиями в виде целевых денежных вкладов, оборудования, технической документации. Наиболее целесообразными представляются такие способы привлечения инвестиций:

– участие негосударственных инвесторов в финансировании инвестиционных и инновационных мероприятий, проектов, программ с целью воспроизводства, восстановления, наращивания производственного потенциала, повышения социально-экономической эффективности хозяйственной деятельности угледобывающих предприятий;

– разработка негосударственным инвестором отдельного участка шахтного поля при полном соблюдении существующих норм и правил;

– диверсификация производства (добыча метана, сопредельных полезных ископаемых, выпуск другой продукции) при

участии негосударственного инвестора с использованием угольного месторождения в пределах шахтного поля предприятия или принадлежащих ему техногенных месторождений и породных отвалов;

– лизинг горной техники.

Одной из форм развития технико-технологической базы является модернизация оборудования, под которой понимается его восстановление с целью полного или частичного устранения морального износа и повышения технико-экономических характеристик до уровня аналогичного оборудования более прогрессивных конструкций.

Предприятия угольного машиностроения, ремонтно-механические заводы, специализированные организации имеют значительный опыт по модернизации горной техники. Учитывая отрицательный опыт внедрения в производство новых образцов горной техники, модернизация может стать наиболее экономически эффективным способом повышения угледобычи без значительных капиталовложений.

Следует отметить, что использование модернизированного и капитально отремонтированного оборудования повсеместно нецелесообразно. Для новых высокопроизводительных лав необходимо закупать современные механизированные комплексы, дающие ощутимый эффект [3].

Однако положение в отрасли с поддержкой и развитием технико-технологической базы характеризуется ситуацией, когда большинство шахт не имеют в своем распоряжении ни собственных, ни бюджетных средств на закупку оборудования ни нового, ни отремонтированного. Поэтому показатели использования основных видов оборудования по отрасли очень низкие.

Бывшее в использовании оборудование считается ремонтным фондом, которое имеет свою стоимость и может составлять до 30 % стоимости от нового оборудования, что учитывается при капитальном ремонте на специализированных предприятиях. Это значительные средства, и их необходимо учитывать при рассмотрении финансово-

экономических и производственно-технических программ стратегического развития угледобывающих предприятий.

Средства целевой государственной поддержки целесообразно направлять, прежде всего, тем шахтам, где наиболее эффективно используется оборудование. Но для того, чтобы объективно оценивать предприятия по этому показателю, нужны экономически обоснованные и утвержденные нормативные документы.

В настоящее время в отрасли недостаточно разработана необходимая нормативно-правовая база, которая регламентирует четкий порядок, сроки и процедуру проведения списания оборудования. Старые документы о нормативах использования основных видов оборудования, порядке приема, хранения, учета движения, консервации и списания не обновлены и не узаконены. Все это является основой для процветания бесхозяйственности и злоупотреблений при управлении имуществом угледобывающих предприятий.

На основании вышеизложенного можно сформулировать следующие выводы. Долгосрочное экономическое развитие всех отраслей промышленности Донбасса невозможно без обеспечения стабильной работы топливно-энергетического комплекса, основным звеном которого являются угледобывающие предприятия.

Добыча угля — это сложный довольно затратный и постоянный процесс с функционированием целого ряда инфраструктур, которые обеспечивают научное и производственно-техническое сопровождение угольного производства на всех стадиях его существования. Угольное производство невозможно без специализированного обеспечения, начиная от проектирования, строительства, технического оснащения, ремонта, обслуживания и своевре-

менного воспроизводства его технико-технологической базы. Без этого невозможна стабильность в экономике при любых формах собственности. Отсутствие какого-либо звена отрицательно сказывается как на текущей деятельности, так и на перспективах развития.

Таким образом, эффективными направлениями воспроизводства технико-технологической базы угледобывающих предприятий могут быть:

- усиление сотрудничества угольных компаний с профильными отраслевыми научно-исследовательскими институтами и предприятиями-изготовителями горношахтного оборудования;

- исследование и внедрение прогрессивного опыта подземных работ и эксплуатации горной техники зарубежных стран;

- использование новых прогрессивных форм и стратегий сервисного обслуживания и ремонта шахтного оборудования;

- повышение эффективности использования оборудования с помощью его модернизации и капитального ремонта;

- создание благоприятных правовых и экономических условий для привлечения частных инвестиций в развитие горного производства;

- разработка эффективной нормативно-правовой базы по использованию основных видов горношахтного оборудования, порядку приема, хранения, учету движения, консервации и списанию.

Данные мероприятия позволят повысить эффективность управления воспроизводством технико-технологической базы и производственными процессами на угледобывающих предприятиях, а также загрузить производственные мощности машиностроительной и ремонтной баз отрасли, что приведет к улучшению технико-экономических и финансовых показателей их работы.

### Библиографический список

1. Никитенко, А. А. Формирование амортизационной политики предприятий угольной промышленности [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Никитенко Анна Александровна ; Донецкий национальный ун-т. — Донецк, 2019. — 253 с.

2. Покропивный, С. Ф. Экономика предприятия [Текст] / С. Ф. Покропивный. — К. : КНЭУ, 2000. — 528 с.

3. Кучер, В. А. Экономическое обоснование воспроизводства мощности угольных предприятий Донбасса [Текст] / В. А. Кучер, И. В. Петенко // Вестник Донецкого национального университета. Серия В : Экономика и право. — 2016. — № 3. — С. 80–87.

© Ланговой В. А.

**Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. ДАЛЯ Белозерцевым О. В.,  
д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В.**

Статья поступила в редакцию 25.10.2021.

**PhD in Economics Langovoi V. A.** (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR,  
vladimir.langovoy@mail.ru)

#### **MANAGING THE DEVELOPMENT OF TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL BASE OF COAL MINING ENTERPRISES**

*The article examines the issues of managing the development of technical and technological base of Donbass coal mines. The main forms of maintenance and development of technical and technological base, which are used at the enterprises of coal industry in modern conditions, are analyzed. Directions for improving the efficiency of reproduction technical and technological base of coal mining enterprises are proposed.*

**Key words:** management, development, technical and technological base, coal mining enterprise, reproduction, efficiency.

**ФИНАНСЫ,  
УЧЕТ И АУДИТ**

---

**FINANCE,  
ACCOUNTING AND AUDIT**



УДК 330.342

д.э.н. Гришко Н. В.,  
к.э.н. Степанова Ю. Л.  
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, [batsukova@mail.ru](mailto:batsukova@mail.ru))

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВЫМ ПАРТНЕРСТВОМ

*В статье рассмотрены положительные и отрицательные эффекты от внедрения цифровых технологий в управление деловым партнерством; приведены примеры успешного управления деловым партнерством на основе цифровых технологий, выделены основные информационные технологии, влияющие на управление деловым партнерством; предложена авторская схема целевой модели управления деловым партнерством хозяйствующих субъектов в условиях цифровизации.*

**Ключевые слова:** цифровые технологии, цифровизация, деловое партнерство, управление деловым партнерством, хозяйствующие субъекты.

**Проблема и её связь с научными и практическими задачами.** В современном обществе у экономических субъектов хозяйствования благодаря применению цифровых технологий и работе на общих торговых интернет-площадках появляется уникальная возможность сотрудничества с деловыми партнерами по всему миру. При этом развиваются новые направления бизнеса, предоставляются новые рабочие места. Одной из особенностей цифровой экономики является то, что цифровые технологии развиваются со слишком большой скоростью для законодателей, регуляторов и судов. Использование цифровых технологий дает большую свободу действий и меньше ограничений, чем использование привычных институтов реальной экономики. Развитие цифровых технологий во всех сферах жизнедеятельности общества накладывает свой отпечаток и на управление деловым партнерством экономических субъектов хозяйствования, так как цифровые технологии изменяют подходы и методы планирования, организации, мотивации и контроля взаимоотношений между деловыми партнерами. В таких условиях возникает потребность изучения влияния цифровых технологий на управления деловым партнерством экономических субъектов хозяйствования.

**Анализ состояния вопроса.** В последние годы наблюдается тенденция глубокого внедрения цифровых технологий во все

сферы жизнедеятельности общества. Данное вмешательство нарушает привычные способы управления экономическими процессами, что вызывает потребность разъяснения экономическим субъектам хозяйствования как результативно и эффективно вести экономическую деятельность в создавшихся условиях. В ответ на возникшую потребность постоянно проводятся теоретические и практические исследования о влиянии цифровых технологий на деятельность экономических субъектов хозяйствования, в том числе и на деловое партнерство. Отечественные ученые В. Ю. Белоусова [2], Ю. В. Белоусов [3], И. В. Попов, М. М. Киселева, И. А. Толочко [8], Е. И. Куликова [6], И. А. Громов [4] уделяют внимание вопросам влияния цифровых технологий на бизнес российских компаний. Цифровым трансформациям российской экономики посвящены публикации А. И. Овечкиной, Н. П. Петровой [7], С. Н. Терещенко [11]. Однако вопросы влияния цифровых технологий на управление деловым партнерством глубоко не раскрыты. В условиях значительного изменения правил ведения делового партнерства при применении цифровых технологий и потребности экономических субъектов в разъяснении этих правил возникает необходимость более глубокого исследования вопроса цифровых технологий в управлении деловым партнерством.



Целью данной статьи является выделение цифровых технологий, влияющих на управление деловым партнерством, и разработка схемы модели управления деловым партнерством в условиях цифровизации.

**Основной материал.** Деловое партнерство между экономическими субъектами хозяйствования появляется в том случае, если у них совпадают цели деятельности и сотрудничество между экономическими субъектами приводит к меньшим затратам, чем конкуренция между ними.

В 2011 г. Государственной Думой РФ был принят закон «О хозяйственных партнёрствах», согласно которому партнёрами могут стать двое или более (максимум пятьдесят) физических лиц и/или организаций [1].

Цифровизация оказывает как положительное, так и отрицательное влияние на

ведение бизнеса деловыми партнерами. При принятии решения о ведении делового партнерства с применением цифровых технологий экономическим субъектам хозяйствования необходимо оценить будущие выгоды и потери. Однако не смотря на возможные потери, стремительная цифровизация всех сфер деятельности ведет к ситуации, когда деловое партнерство на основе цифровых технологий станет не выбором экономического субъекта хозяйствования, а условием осуществления им экономической деятельности. Основываясь на расчетах Института статистических исследований и экономики знаний Высшей школы экономики (ИСИЭЗ НИУ ВШЭ) [2], можно выделить, следующие положительные и отрицательные эффекты от внедрения цифровых технологий (табл. 1).

*Таблица 1*

Положительные и отрицательные эффекты от внедрения цифровых технологий в деловые партнерские отношения экономических субъектов хозяйствования

Положительные эффекты	Отрицательные эффекты
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение скорости и качества взаимодействия с деловыми партнерами;</li> <li>– увеличение географии взаимодействия с деловыми партнерами;</li> <li>– повышение эффективности бизнес-процессов между деловыми партнерами;</li> <li>– снижение себестоимости продуктов, услуг;</li> <li>– повышение гибкости бизнес-процессов;</li> <li>– персонализация клиентского опыта;</li> <li>– снижение стоимости взаимодействия с деловыми партнерами;</li> <li>– снижение финансовых и операционных рисков;</li> <li>– упрощение доступа к большим данным;</li> <li>– увеличение возможностей для построения экосистем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потребность в переобучении и найме новых специалистов;</li> <li>– повышение риска потери проверенных деловых партнеров за счет изменения приоритетов сотрудничества;</li> <li>– увеличение издержек на внедрение новых технологий;</li> <li>– увеличение количества киберугроз;</li> <li>– увеличение количества регуляторных требований;</li> <li>– недоработанность нормативно-правовой базы по регулированию взаимоотношений деловых партнеров в условиях цифровизации;</li> <li>– увеличение зависимости от внешних деловых партнеров;</li> <li>– увеличение асимметрии информации;</li> <li>– снижение возможностей масштабируемости услуг.</li> </ul>

Приведем примеры деловых партнерств, результатом которых стало достижение целей и получение таких размеров прибыли, которые никогда не могли бы быть достигнуты без использования цифровых технологий.

Наиболее известными компаниями, которые строят деловое партнерство на основе цифровых технологий, являются:

- Uber — предоставляет услуги такси, однако при этом не имеет в своей собственности транспортных средств;
- Facebook — наиболее известная во всем мире социальная сеть, которая самостоятельно не создает контента;
- Alibaba — не имея собственных товаров, является наиболее востребованным и дорогим розничным продавцом;

– Airbnb — один из самых крупных и известных арендодателей жилья в мире, однако в собственности данной компании нет недвижимости.

Эффективное применение цифровых технологий деловыми партнерами в 2021 году позволило достичь результатов, которые были невозможны в других условиях.

Примером могут послужить следующие ситуации:

1) 03.02.21 в Центре цифрового лидерства SAP в Москве открылась выставка технологий, которые уже стали неотъемлемой частью нашей жизни и применяются в деловом партнерстве субъектов хозяйствования в РФ. Наиболее интересными в этом направлении являются разработки по управлению капитальным строительством в нефтегазовой отрасли РФ на основе SAP. Это интерактивная песочница, на которую проецируется изображение ландшафта — гор, рек, лесов. Есть возможность изменить ландшафт, затем провести геологоразведку, выбрать место, где будут добывать нефть. Программное обеспечение просчитывает бюджет проекта, обозначит существующие риски и предложит, как их минимизировать. Затем начнется строительство. Данные о его ходе моментально передаются в систему мониторинга и анализа. Одновременно формируются аналитические срезы, демонстрирующие основные показатели стройки, например, план строительства и бюджет. Любые изменения, непредвиденные ситуации на стройплощадке моментально учитываются, система автоматически пересчитывает основные KPI проекта, дает новые прогнозные оценки хода строительства. Основой технологии является пакет решений на базе SAP S/4HANA, в том числе и в области обработки больших данных [9];

2) в январе 2021 г. инвесторы-аматоры переиграли профессиональных игроков Уолл-стрит благодаря совместному сотрудничеству в социальной сети Reddit. Пользователи решили, что акции продавца GameStop являются недооцененными и

устроили флешмоб по их скупке. Американская розничная сеть GameStop продает компьютерные и видеоигры на физических носителях, игровые приставки и аксессуары, т. е. представляет собой вымирающий вид. В январе обновился совет директоров компании, в который вошел бывший генеральный директор прибыльного интернет-магазина по продаже товаров для домашних животных Chewy Райан Коэн. Его целью стало налаживание онлайн-продаж GameStop. Операция прошла успешно, котировки взлетели. Потери инвестфондов с Уолл-стрит, против которых играли участники флешмобов, исчисляются миллиардами долларов [12];

3) 31 марта 2021 г. Минтруда России на базе портала «Работа в России» закончило испытание электронного кадрового документооборота (система HRlink). Результатом данного испытания стало начало постепенного перевода кадрового документооборота российских предприятий на электронное кадровое делопроизводство, что предполагает перевод в электронную форму документов, отказ от бумажных носителей в кадровом делопроизводстве. Согласно правкам к Трудовому кодексу РФ в цифровую форму с 1 января 2021 г. переходит кадровый документооборот с работниками, которые работают дистанционно.

4) Создание консорциума высокопроизводительных вычислений для борьбы с COVID-19: 6,8 миллионов ядер процессоров, 50000 графических процессоров, 165000 узлов и скорость вычислений на 600 петафлопс. Финансовый облачный брокер Strategic Blue в партнёрстве с Amazon Web Services, поставщиком стратегических услуг Intervision, консалтинговой компанией Pitch Black Pikka и исследователями из Калифорнийского университета в Сан-Диего создали облачный фонд для борьбы с COVID-19. Объединения с четкой программой действий ускоряют финансирование исследований и общественных проектов, выполняемых в облаке [10]. Исследования необходимо про-

водить сейчас, а не после длительных проектов по написанию и утверждению грантов. Скорость теперь важна как никогда.

Данные примеры показывают, что деловое партнерство в цифровой экономике выходит на новый уровень, давая возможность при правильном управлении системой делового партнерства даже небольшим предпринимателям быть более конкурентоспособными, чем крупные игроки рынка. Конечно, для достижения своих целей мелким предпринимателям при ведении делового партнерства понадобятся не только цифровые технологии, но и нестандартные решения и интересные идеи их реализации.

Очень большое влияние цифровизация оказывает на частно-государственное партнерство.

Пример Российской Федерации по внедрению цифровых технологий в частно-государственном партнерстве:

- введено понятие «цифровые права», обозначен правовой статус «смарт-контрактов» (№ 34-ФЗ от 18.03.2019);

- новое в российском бизнесе в сфере ИТ-услуг согласно Федеральному закону № 63-ФЗ от 15.04.2019 при осуществлении экспортных операций предоставлены льготы по НДС;

- согласно Федеральному закону № 259-ФЗ от 02.08.2019 урегулирован порядок привлечения инвестиций на основе краудфандинговых платформ;

- узаконено получение отдельных нотариальных услуг в электронной форме, появилась возможность идентификации получателей данных услуг путем биометрии (ФЗ от 27.12.2019 № 480-ФЗ);

- на законодательном уровне часть документов кадрового документооборота разрешено вести в электронной форме (Федеральные законы от 16.12.2019 № 436-ФЗ и № 439-ФЗ, № 90-ФЗ от 01.04.2020, № 268-ФЗ от от 31.07.20, № 122-ФЗ от 24.04.20);

- на законодательном уровне разрешено использование «облачной» электронной подписи, внесены изменения в систему

удостоверяющих центров, которые гарантируют безопасность использования электронных подписей, создан институт доверенной третьей стороны (Федеральный закон № 476-ФЗ от от 27.12.2019);

- закреплены возможности использования цифровых технологий в сфере лицензирования (Федеральный закон № 478-ФЗ от 27.12.2019);

- узаконена электронная форма патента на изобретение, промышленный образец или полезную модель (Федеральный закон № 217-ФЗ от 20.07.20), а также оптимизирована государственная регистрация результатов интеллектуальной деятельности (Федеральный закон № 262-ФЗ от 31.07.2020);

- подготовлена правовая основа для оборота цифровых финансовых активов (Федеральный закон № 259-ФЗ от 31.07.2020);

- обозначены субъекты предпринимательской деятельности, которые должны обеспечить для клиентов проведение расчетов через национальные платежные инструменты (карты «Мир») (Федеральный закон № 290-ФЗ от 31.07.2020);

- утверждены экспериментальные правовые режимы в сфере цифровых инноваций, которые снимают часть ограничений и позволяют развиваться экономическим субъектам в этой сфере деятельности (Федеральный закон № 258-ФЗ от 31.07.2020);

- утверждена Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 г. (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 августа 2020 г. № 2129-р);

- утверждены правила рассмотрения и разрешения федеральным органом исполнительной власти по интеллектуальной собственности споров в досудебном порядке (Совместный приказ Минобрнауки России № 644 и Минэкономразвития России № 261 от 30 апреля 2020 г.)

**Результаты исследования.** Таким образом, можно выделить следующие основные информационные технологии, влияющие на управление деловым партнерством:

– системы автоматизированного управления (SAP) – наиболее мощный инструмент, призванный объединить деловых партнеров посредством единой автоматизированной системы управления, которая обеспечит моментальный доступ к нужной информации, произведет необходимые расчеты, просчитает риски и выдаст оптимальные решения для общего проекта, осуществляемого деловыми партнерами;

– облачные технологии для реализации совместных проектов деловыми партнерами — дают возможность общего облачного пространства для быстрого обмена информацией, а также возможность использовать технические ресурсы и программное обеспечение поставщиков облака, что сокращает время и деньги деловых партнеров и дает новые возможности для реализации партнерской деятельности;

– краудфандинговые платформы — предназначены для привлечения инвестиций. Деловые партнеры могут использовать данный инструмент на этапе совместного стартапа;

– технологии блокчейн — распределенная база данных, которая содержит информацию обо всех транзакциях, проведенных участниками системы. Хранится в виде цепочки блоков. Применима для организации транзакций в случае масштабного делового партнерства, особенно частно-государственного партнерства (например, организация оплаты эклектроэнергии потребителями);

– интернет-вещей — концепция сети передачи данных между физическими объектами, оснащенными встроенными средствами и технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой. Предназначена для вовлечения в процесс управления физических объектов, например, оборудования;

– веб-площадки для поиска партнеров ([www.businesspartner.ru](http://www.businesspartner.ru), [www.partnersearch.ru](http://www.partnersearch.ru), [www.vse-investory.ru](http://www.vse-investory.ru), [www.dolyadela.ru](http://www.dolyadela.ru)), онлайн-форумы ([www.forumbusiness.net](http://www.forumbusiness.net)), социальные сети и блоги («Живой Журнал», «LiveInternet», «Blogger») — используются на этапе поиска делового партнера.

Необходимо отметить, что перечисленные технологии — это всего лишь инструменты, которыми могут пользоваться хозяйствующие субъекты для построения системы управления деловым партнерством. Выбор этих инструментов зависит от стратегических целей и возможностей деловых партнеров.

В данной научной работе принята точка зрения, что цифровая экономика в настоящее время является обеспечивающей подсистемой современной экономики, т. е. современная экономика существует в условиях цифровизации. Практически все процессы, протекающие в современной экономике, поддерживаются посредством информационно-коммуникационных технологий. Деловое партнерство — это тоже процесс. Для того чтобы этот процесс был результативным, необходимо им управлять. В условиях цифровизации возникает необходимость в разработке целевой модели управления деловым партнерством, схему которой можно представить следующим образом (рис. 1).

Представленная на рисунке 1 схема модели управления деловым партнерством хозяйствующих субъектов в условиях цифровизации включает цели управления деловым партнерством хозяйствующих субъектов в условиях цифровизации:

– повышение конкурентоспособности деловых партнеров в условиях цифровизации;

– создание условий для устойчивого развития деловых партнеров в условиях цифровизации;

– обеспечение свободы движения между деловыми партнерами информации, товаров, работ, услуг в цифровом пространстве;

– всесторонняя кооперация субъектов хозяйственной деятельности на основе сквозных цифровых процессов и развития цифровых активов;

– участие деловых партнеров в цифровых процессах на государственном и региональном уровнях с учетом новых рисков и возможностей цифровой экономики;

– создание единого структурированного цифрового пространства с необходимыми цифровыми институтами;

**ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ**

– формирование цифровых экосистем, обеспечивающих взаимодействие деловых партнеров в условиях цифровизации;

– увеличение вовлеченности деловых партнеров в цифровую экономику;

– получение дополнительных (цифровых) эффектов от делового партнерства в условиях цифровизации.

Для оценки достижения поставленных целей предложен ряд показателей, наблюдение за изменением значений которых позволит сделать вывод о результативности управления деловым партнерством в условиях цифровизации. К данным показателям относятся:

– доля продаж цифровых товаров и услуг, а также доля продаж традиционных товаров и услуг посредством цифровых каналов в общем объеме продаж;

– рентабельность деятельности деловых партнеров;

– темпы роста прибыли деловых партнеров.

Достижение целевых показателей приведет к появлению потенциальных эффек-

тов, достижение которых становится возможным только благодаря внедрению цифровых технологий в процесс управления деловым партнерством субъектов хозяйствования. Особенность цифровой экономики как обеспечивающей подсистемы современной экономики еще и в том, что игнорирование цифровых технологий приведет к появлению потенциальных рисков, новых для современных предприятий:

– риск потери цифрового суверенитета деловых партнеров;

– риск усиления влияния над цифровым пространством;

– риск затягивания внедрения цифровых технологий или внедрения устаревших технологий;

– риск потери доходности и конкурентоспособности из-за неправильно выбранных для осуществления делового партнерства цифровых технологий;

– риск потерь из-за ненадлежащего уровня кибербезопасности деятельности деловых партнеров.



Рисунок 1 Схема целевой модели управления деловым партнерством хозяйствующих субъектов в условиях цифровизации

В условиях цифровой экономики перечисленные риски могут нести разрушительное влияние на деятельность субъектов хозяйствования, так как нет проработанных механизмов борьбы с ними.

В схеме на рисунке 1 представлены направления внедрения цифровых технологий, которые будут оказывать основное влияние на управление деловым партнерством. Для реализации данных направлений предложены механизмы, без разработки которых невозможно осуществлять процесс управления деловым партнерством в условиях цифровой экономики.

Таким образом, в современных реалиях невозможно управлять деловым партнерством субъектов хозяйствования, оставляя без внимания влияние цифровых технологий. Информационно-коммуникационные технологии обеспечивают осуществление процесса управления деловым партнерством, дают возможность деловому партнерству качественно развиваться, а пренебрежение, игнорирование цифровых технологий приведет к снижению всех основных показателей деятельности субъектов хозяйствования и в дальнейшем к потере своей независимости или банкротству.

### Библиографический список

1. О хозяйственных партнерствах [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 03.12.2011 N 380-ФЗ. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122730/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122730/).
2. Белоусова, В. Ю. Влияние цифровых технологий на бизнес российских компаний сектора интеллектуальных услуг [Электронный ресурс] / В. Ю. Белоусова, Н. Ю. Чичканов. — Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/366188578.html>.
3. Белоусов, Ю. В. Цифровая экономика: понятие и тенденции развития [Текст] / Ю. В. Белоусов // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2021. — № 1. — С. 26–43.
4. Громов, И. А. Влияние цифровых технологий на сферу государственных и бизнес-услуг в России [Текст] / И. А. Громов // Проблемы современной экономики. — 2018. — № 1. — С. 43–47.
5. Корчагина, К. Эксперимент Минтруда по электронному кадровому документообороту [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://sbis.ru/articles/staff/eksperiment\\_mintruda\\_kadru\\_bez\\_bumag](https://sbis.ru/articles/staff/eksperiment_mintruda_kadru_bez_bumag).
6. Куликова, Е. И. Модернизация бизнеса компаний под влиянием цифровых технологий [Текст] / Е. И. Куликова // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. — 2019. — № 2. — С. 24–30.
7. Овечкина, А. И. К вопросу цифровой трансформации российской экономики [Текст] / А. И. Овечкина, Н. П. Петрова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2021. — № 1 — С. 57–62.
8. Попов, И. В. Влияние цифровых технологий на бизнес-процессы предприятия [Текст] / И. В. Попов, М. М. Киселева, И. А. Толочко // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. — 2019. — С. 29–37.
9. Рудычева, Н. Роботы, блокчейн, ИИ — в Москве проходит выставка новейших технологий [Электронный ресурс] / Н. Рудычева. — Режим доступа: <https://www.cnews.ru/projects/2021/sap>.
10. Создан суперкомпьютерный консорциум для исследований, связанных с COVID-19 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ixbt.com/news/2020/03/25/sozdan-superkompjuternyj-konsorcium-dlja-issledovanij-svjazannyh-s-covid19.html>.
11. Терещенко, С. Н. Цифровая трансформация бизнес-процессов коммерческих банков под влиянием технологий искусственного интеллекта [Текст] / С. Н. Терещенко // Наука Красноярска. — 2020. — № 4. — С. 415–426.
12. Феномен Reddit и GameStop: как инвесторы-любители из соцсетей «сломали» Уолл-стрит [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/10570941>.

© Гришко Н. В.

© Степанова Ю. Л.

*Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В.,  
к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. ДАЛЯ Белозерцевым О. В.*

*Статья поступила в редакцию 16.10.2021.*

**Doctor of Economics Grishko N. V., PhD in Economics Stepanova Yu. L.** (*DonSTI, Alchevsk, LPR, batcukova@mail.ru*)

**DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGING BUSINESS PARTNERSHIP**

*The article considers the positive and negative effects on introduction digital technologies in managing business partnership; gives the examples of successful managing the business partnership based on digital technologies; highlights the main information technologies that influence the management of business partnership; suggests the author's scheme of target model for managing business partnership of economic subjects in digitalization conditions.*

**Key words:** *digital technologies, digitalization, business partnership, managing business partnership, economic subjects.*

**МЕНЕДЖМЕНТ**



**MANAGEMENT**





УДК 331.08

Пономаренко А. С.  
(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Луганск, ЛНР, foxfred@ukr.net)

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье рассмотрены особенности мотивации сотрудников в процессе реализации кадровой политики предприятий. Определены основные проблемы мотивации и направления работы с кадрами. Проанализированы современные методы мотивации персонала с целью повышения производительности труда и, как следствие, повышения прибыльности современных предприятий. Предложено использование подхода к мотивации Ш. Ричи и П. Мартина как элемента кадровой политики современного предприятия. Рассмотрена проблематика использования KPI как элемента стратегии мотивации.*

**Ключевые слова:** кадровая политика, мотивация, персонал, KPI.

**Постановка проблемы.** Одна из основных задач любой кадровой политики заключается в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. Достичь такого результата возможно только при разработке системы мотивации сотрудников, что приведет к повышению производительности и, как следствие, прибыльности деятельности компании. Система мотивации характеризует совокупность взаимосвязанных мер, стимулирующих отдельного работника или трудовой коллектив в целом к достижению индивидуальных и общих целей деятельности предприятия (организации). Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны.

Управление персоналом в современных условиях должно учитывать ряд адаптационных факторов персонала к внешним и внутренним условиям развития организации. В процессе функционирования предприятия в первую очередь необходимо обращать внимание на систему мотивационных программ, а именно на умение их формировать и использовать с целью решения тех или иных задач, которые стоят перед организацией.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Научно-методологическую

базу при написании данной статьи составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых, исследующих вопросы разработки системы мотивации сотрудников с целью повышения производительности и, как следствие, прибыльности деятельности предприятий на этапе формирования и в процессе реализации кадровой политики. Большой вклад в изучение теории и практики формирования сферы кадровой политики внесли отечественные исследователи: Д. П. Богиня, Г. И. Бритченко, С. И. Дорогунцов, В. А. Кибанова, М. И. Магура, В. Н. Новиков, Г. В. Щекин и другие. Также большое внимание особенностям внедрения кадровой политики в современном менеджменте уделяли М. Армстронг, Д. Бодди, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер, Р. Пейтон и другие зарубежные ученые.

Кризисная ситуация в экономике ЛНР вызвала изменение тактики и стратегии развития большинства предприятий, и это предопределяет необходимость формирования современной качественной кадровой политики, направленной на результативную мотивацию, что обуславливает актуальность тематики исследования.

**Цель статьи** — определение особенностей формирования системы мотивации труда на предприятиях с учетом зарубежного опыта в рамках реализации кадровой политики предприятий.

Объектом исследования выступает зарубежный опыт изучения систем мотивации.

Предметом исследования является процесс разработки системы мотивации персонала для реализации эффективной кадровой политики.

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системно-целевого подхода, методов научного познания, сравнения, абстрактно-логического, ситуационного и других методов.

**Изложение основного материала.** Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной и часто используемой системой мотивации сотрудников является мотивация на результат. Одним из таких инструментов является KPI. Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей. Их использование дает предприятию возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. KPI позволяет проводить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени. В основном этот инструмент применяется для определения эффективности работы административно-управленческого персонала.

В последние годы управленцы осваивают новые методы мотивации персонала. В ход идет не только классическое экономическое стимулирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы мотивации. К таким способам относятся организационные и морально-психологические меры.

Согласно исследованию Prudential, люди в последние несколько лет больше заботятся о балансе между работой и личной жизнью, чем о деньгах [5].

Согласно отчету Morning Consult и Prudential за август 2019 года, почти каждый четвертый работник готов снизить зарплату, чтобы освободить время.

Наука утверждает, что такие мотивы, как гибкий график, приводят к более высокой производительности, чем более высокая зарплата.

Согласно опросу Prudential's Pulse of the American Worker, проведенному Morning Consult в июне 2019 года, самый важный фактор в достижении лучшего баланса между работой и личной жизнью — это возможность работать из дома или брать отпуск. Помимо компенсации, 48 % респондентов опроса Prudential заявили, что гибкий график работы является самым важным фактором, чтобы оставаться с их нынешним работодателем, 35 % заявили, что ценят возможность перейти на разные должности в своей организации, а 25 % заявили, что остаются из-за поддерживающего менеджера [5].

В то время как такие генеральные директора, как Джек Ма и Илон Маск хвалят изнурительный график работы, сотрудники по всему миру требуют более коротких рабочих недель.

Дело не только в том, что работники хотят больше жить вне офиса — наука утверждает, что сотрудники могут работать лучше, работая меньше. Эксперты говорят, что более короткие рабочие недели приводят к большей производительности отчасти потому, что работникам трудно сосредоточиться на задачах дольше трех часов.

Наука также предполагает, что деньги — не всегда лучший способ мотивировать рабочих.

Почему это так и как работодатели могут более эффективно мотивировать своих сотрудников?

Отвечая на вопрос, почему они оставили свою последнюю работу, 41 % американских рабочих ответили, что это произошло потому, что их компания не предлагает достаточного баланса между работой и остальной частью их жизни. Это больше, чем у тех, кто уволился из-за предложения большего количества денег на другой работе — 36 % оставили свои старые рабочие места из-за повышения в новой компании [5].

Исследования показывают, что предоставление людям стимулов — например, большего количества денег — работает лучше, только временно меняя их поведение.

Клише для мотивации — это кнут и пряник. Но, как утверждает популярный автор Дэн Пинк в «Драйве», эта система вознаграждений и наказаний может работать для мотивации людей к выполнению простых задач, но она не так хороша для того, чтобы заставить людей выполнять сложную работу в долгосрочной перспективе.

Психологические исследования показали, что вознаграждение дает только «временное согласие»: ваше поведение может измениться на какое-то время, но в конечном итоге оно вернется к прежнему, привычному. Как отметил социолог Alfie Kohn в Harvard Business Review: «Стимулы не меняют отношения, лежащие в основе нашего поведения. Они не создают устойчивой приверженности к какой-либо ценности или действию. Скорее, стимулы просто и временно изменяют то, что мы делаем».

Заработная плата является частью того, что теоретики менеджмента называют фактором гигиены, который также включает в себя статус, безопасность работы, условия работы и то, как ваш менеджер обращается с вами. Теория гласит, что хотя отсутствие надлежащей «гигиены» заставляет людей чувствовать себя на работе демотивированными, соблюдение правил гигиены не делает их более мотивированными.

«Правдоподобно предположить, что, если бы чья-то заработная плата была сокращена вдвое, его или ее моральный дух пострадал бы достаточно, чтобы подорвать производительность. Но из этого не обязательно следует, что удвоение заработной платы этого человека приведет к улучшению работы», — продолжает Кон в своем отчете для Harvard Business Review.

Исследования показывают, что предоставление работникам инструментов для личного роста и признания мотивирует их работать лучше и повышает удовлетворенность работой.

Неудивительно, что в литературе по менеджменту они называются мотиваторами: личный рост, признание, ответственность и сложная работа.

«Мотивация — это не столько внешнее побуждение или стимуляция, — объясняет управленец Клэй Кристенсен в эссе для Fast Company в 2012 году, — а также многое другое о том, что внутри вас и внутри вашей работы».

Другими словами, не самые мотивированные люди получают и, соответственно, отдают больше всего, а именно те, кто чувствует связь со своей работой.

Как констатирует профессор Гарвардской школы бизнеса Тереза Амабиле, для того чтобы оставаться вовлеченным, решающее значение имеет чувство прогресса. В эксперименте, подробно описанном в ее книге «Принцип прогресса», она попросила 238 сотрудников семи компаний вести ежедневные дневники своего рабочего дня и выявила следующую закономерность: тщательный анализ почти 12000 дневниковых записей вместе с ежедневными оценками авторами своей мотивации и эмоций показывает, что достижение прогресса в работе — даже постепенное продвижение — чаще связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией, чем любое другое рабочее событие.

Работа, по мнению Т. Амабиле, предполагает продвижение к своим целям, а не оплату труда, делает сотрудников более счастливыми и более мотивированными.

Работодатели могут лучше мотивировать работников, ставя четкие цели, а также оказывая им эмоциональную поддержку, необходимую для достижения этих целей.

Еще одно исследование было проведено компанией TINYpulse, занимающейся вопросами взаимодействия с сотрудниками. Оно проводилось в виде опроса под названием «7 ключевых тенденций, влияющих на сегодняшнее рабочее место», и в нем приняли участие более 200000 сотрудников из более чем 500 организаций.

Как следует из названия опроса, в исследовании был изучен ряд различных тем

управления: культура, признание, возможности роста и мотивация сотрудников. В ходе опроса был задан конкретный вопрос: «Что мотивирует вас преуспевать и прилагать дополнительные усилия в своей организации?» Сотрудники могли выбрать один из 10 вариантов ответа. Интересно, что деньги, которые часто просто считались главным мотиватором, были седьмыми в списке. Результаты исследования представлены на рисунке 1.

Анализируя результаты исследования, видим, что несколько самых популярных ответов в дополнение к «духу товарищества», например, «чувствовать себя воодушевленным и признанным», «оказывать реальное влияние» и «расти в профессиональном плане», описывают уровень положительных чувств сотрудников к работе в конкретной среде, т. е. их отношение к своей корпоративной культуре. Это обнадеживает и поддерживает? Способствует ли это росту? Чувствуют

ли они, что могут что-то изменить? Таким образом, даже несмотря на то, что «позитивный руководитель/высшее руководство», по видимому, занимал очень низкое место в списке ответов (всего 4%), в конце концов, именно руководство играет решающую роль в формировании культуры предприятия.

Что касается всеобъемлющей важности духа товарищества и культуры, в отчете, сопровождающем опрос, отмечалось: «Учитывая важную роль, которую сверстники играют в мотивации друг друга, менеджеры по найму должны сосредоточиться не только на навыках кандидата, но и на его культурной принадлежности внутри организации. Когда приходит время проводить собеседование с кандидатом, убедитесь, что он:

- участвует в открытом общении;
- преуспевает в совместной среде;
- справляется с давлением;
- делится похвалой и принимает ответственность».

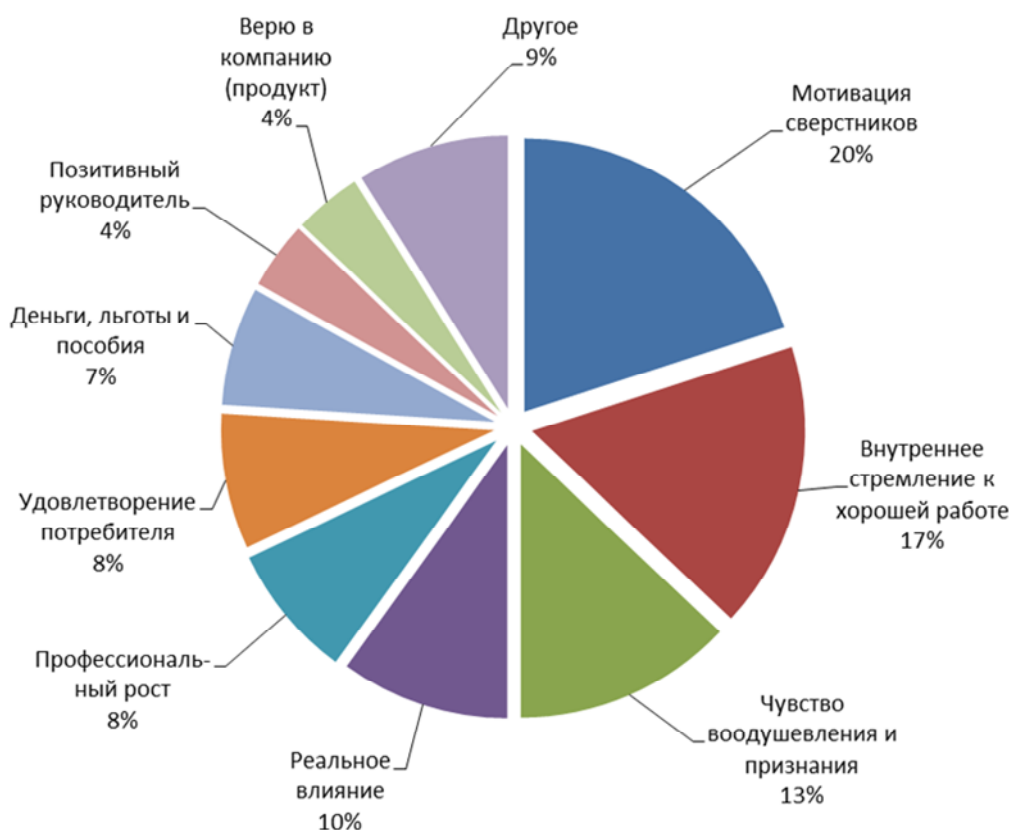


Рисунок 1 Интерпретация результатов исследования TINYpulse [4]

В резюме отчета говорится о том, что организации должны начать намеренно находить высокопроизводительных сотрудников, отвечающих высоким требованиям культуры предприятий, учитывая тот факт, что денежная мотивация не является основной.

Одним из последних исследований, проведенных в этом направлении, была разработка английских специалистов по персоналу Ш. Ричи и П. Мартина. В процессе исследования они рассмотрели факторы, которые были выделены как мотиваторы. На основе этих мотивационных факторов был разработан уникальный мотивационный тест, который выявляет относительную ценность мотиваторов для каждого человека. Он состоит из таких пунктов [6]:

1. Высокий заработок: потребность в высоком заработке и материальное вознаграждение; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Такая потребность обнаруживает тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение расходов приводит к повышению значения этой потребности.

2. Физические условия работы: потребность в благоприятных условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Структурирование работы: потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

4. Социальные контакты: потребность в социальных контактах (общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами).

5. Взаимоотношения: потребность формировать и поддерживать стабильные долгосрочные отношения, малое количество коллег по работе, значительная степень близости отношений, доверия.

6. Признание: потребность в завоевании признания со стороны других людей в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Стремление к достижениям: потребность ставить для себя сложные цели и достигать их — это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным.

8. Власть и влияние: потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиянию.

9. Разнообразие и изменения: потребность в разнообразии, переменах и стремление избегать рутины.

10. Креативность: потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Самосовершенствование: потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Интересная и полезная работа: потребность в ощущении востребованности в заинтересованности в общественно полезной работе.

Мотиваторы являются внутренними факторами, побуждающими человека совершать определенные поступки, вести себя определенным образом. Типичным мотиватором является потребность власти и влияния.

Современная теория мотивации идентифицирует мотиваторы как исключительно положительный фактор. Однако в связи с изменением психологического состояния работников необходимо также рассматривать и использовать на практике эти негативные и нейтральные мотиваторы. Так, если потребность власти является мотиватором положительным, то в данном случае отрицательным мотиватором будет ее отсутствие, бесхозяйственность. Нейтральные мотиваторы — это потребности, различные для человека, например, потребность в социальных контактах, общении.

Использование понятия положительных, отрицательных и нейтральных мотиваторов является принципиально важным для современных теорий мотивации и построения на этой основе систем стимулирования, использующих как поощрения, так и наказания.

Проанализировав и сопоставив информацию по описанным исследованиям, можно предложить следующие ключевые тактики для поддержания мотивации сотрудников [4]:

1. Сделайте свой бизнес приятным местом для работы.

Никто не хочет часами находиться в темном и скучном помещении. Наличие эстетически приятного, хорошо освещенного, функционального помещения делает работу намного более приятной. Создание открытой, вдохновляющей и доброжелательной среды дает людям возможность лучше работать. Внимательное отношение к коллективному рабочему пространству и корпоративной культуре и поддержание их важности для мотивации сотрудников. Приведение в порядок пространства не должно быть дорогостоящим.

2. Будьте уважительным, честным и отзывчивым менеджером.

Это может показаться очевидным, но плохой менеджмент — одна из главных причин, по которой сотрудники увольняются. В основе здесь такие понятия, как уважение, честность, поддержка и четкое общение. Но вы можете сделать гораздо больше, чтобы стать отличным лидером и наставником. Сотрудники, которые любят и уважают своего руководителя, будут более мотивированы, чем те, кто считает, что не могут доверять своему руководителю. Если вы хотите вдохновить своих сотрудников выполнять работу как можно лучше каждый день, вам нужно быть лидером, за которым люди будут готовы и рады следовать.

Уважение — один из важнейших аспектов хорошего лидера. Относитесь к сотрудникам так, как вы бы хотели, чтобы относились к вам. Всегда говорите со своими сотрудниками уважительным тоном. Если есть проблема, которую необходимо решить, сделайте это наедине.

Вы также должны уделять первоочередное внимание честности в своей команде. Если на рабочем месте отсутствует прозрачность, мотивацию трудно поддерживать.

Наконец, вы должны быть доступными и полезными, когда людям нужна поддержка. Если сотрудник сталкивается с проблемой, которая мешает его мотивации и способности работать, ему необходимо знать, что вы готовы помочь ему любым способом, который ему нужен. Когда сотрудники знают, что вы готовы их поддержать, сохранять мотивацию легче.

3. Предложите сотрудникам вознаграждение.

Внедрение системы вознаграждений может повысить интерес к работе. Хотя люди могут найти внутреннюю мотивацию благодаря своей вере в ценности компании и искреннему удовольствию от своей работы, награждение лучших сотрудников показывает вашу признательность и подчеркивает стандарты, над которыми должны работать другие.

Есть несколько способов вознаградить сотрудника за усердный труд: компенсация, ежеквартальные бонусы, оплата сверхурочной работы, признание, признательность, преимущества.

В зависимости от должности и бюджета можно использовать все или только некоторые из этих систем вознаграждения. Признание и признательность — самые быстрые и самые рентабельные награды, которые вы можете получить. Признание качества работы будет поддерживать мотивацию людей. Если люди знают, что они будут вознаграждены за хорошо выполненную работу, они будут, во-первых, с большей вероятностью хорошо выполнять свою работу и, во-вторых, останутся, чтобы довести дело до конца.

4. Дайте сотрудникам возможность расти.

Наличие четкого пути для продвижения по службе за счет совершенствования ключевых мягких и жестких навыков, необходимых для долгосрочной мотивации карьеры. Это своеобразная помощь сотрудникам сохранять мотивацию, важно предоставить им возможность расти внутри компании.

Можно предоставить возможности для непрерывного карьерного роста несколькими способами. Вот несколько примеров:

- онлайн- или очные тренинги;
- внутренние или сторонние профессиональные мастер-классы;
- допуск на профильные конференции;
- стипендия на разработку книг или аудиокниг;
- список подкастов, видео и других полезных ресурсов;
- программы наставничества;
- программы отслеживания карьеры;
- регулярные обзоры производительности.

Если вы заметили, что один из ваших сотрудников может перейти в руководство, проведите дополнительное обучение, которое подготовит его к управлению и поможет найти возможности в вашей компании.

Четко сообщите обо всех ресурсах, которыми ваша команда располагает для развития своих навыков и продвижения по карьерной лестнице. Сотрудники, которые чувствуют, что у них есть возможность продвинуться по карьерной лестнице, обычно более мотивированы.

#### 5. Будьте прозрачны.

Понимание того, как идет бизнес, делает ваших сотрудников более заинтересованными. Поэтому старайтесь регулярно делиться с ними этими данными. Доступ к информации не только заставляет ваших сотрудников чувствовать себя важной частью бизнеса, но и помогает указать области, в которых можно улучшить ситуацию.

#### 6. Предлагайте гибкое расписание.

Технологии изменили способ работы предприятий, а также способ нашей работы или то, как мы можем работать. Если сотрудники могут (и планируют) проверять рабочую электронную почту на своих телефонах или завершать проекты на своих ноутбуках дома, для них разумно желать такой же гибкости от своих работодателей, когда дело доходит до планирования. И они это делают. В исследовании Forbes 46 % респондентов заявили, что гибкость является наиболее важным фактором при поиске работы. И работодатели обращают на это внимание: 86 % компа-

ний в рейтинге Forbes 2014 «Лучшие компании для работы» предложили какой-то гибкий график. И так, будь то возможность работы на дому или гибкий график, предложите различные варианты расписания, если вы хотите, чтобы вас считали прогрессивным работодателем и привлекали лучшие таланты.

#### 7. Признавайте достижения сотрудников.

Иногда люди хотят только признания за хорошо выполненную работу. Если сотрудник уделял много времени работе над проектом или старался изо всех сил помочь коллеге, не стесняйтесь хвалить его. Дело не только в признании, но и в принципе: если люди чувствуют, что их усилия ценятся, они будут вынуждены продолжать усердно работать. Сотрудники, чьи достижения были признаны, также сообщали, что они получают больше удовольствия от выполняемой работы. Но если они чувствуют, что их долгие часы и личные жертвы были напрасны, маловероятно, что они снова сделают все возможное для компании.

Наличие отличных сотрудников, которые проработали в вашей компании какое-то время — огромный плюс. Сохранение мотивации сотрудников, особенно в трудные времена, является важной частью успеха вашего бизнеса. Опытные сотрудники знают все тонкости, и они также делают ведение вашего бизнеса намного приятнее.

#### 8. Спросите их, чего они хотят.

Самый простой вариант найти лучший способ мотивировать ваших сотрудников — спросить их. Разные люди мотивированы по-разному, поэтому то, что работает для одного человека, может не работать для другого.

Рассмотрите возможность опроса своей команды, чтобы узнать, что их мотивирует. Если у вас большая команда, возможно, вы не сможете найти способ реализовать индивидуальный план, чтобы мотивировать всех. В подобных случаях постарайтесь найти общую тему и спланировать аранжировку, которая соответствует общей идее.



Вам также следует внимательно следить за тем, как мотивация подавляется на вашем рабочем месте. Понимание проблем, которые мешают вашим сотрудникам делать все возможное, поможет вам определить приоритеты в принятии решений [4].

Исследования показывают, что мотивированная, заинтересованная и отзывчивая команда значительно более продуктивна, чем немотивированная, апатичная группа сотрудников. Когда сотрудники чувствуют себя вовлеченными, они с большей вероятностью будут усерднее работать на благо компании, потому что они могут воочию увидеть, что их вклад означает для ее успеха.

Эти сотрудники не только более продуктивны, но и стабильно обеспечивают более качественные результаты, а благодаря более низкой текучести кадров они даже экономят вашей компании время и деньги, которые потребуются для набора и обучения заменяющих их сотрудников.

**Вывод.** Стратегия мотивации и стимулирования является неотъемлемым элементом кадровой стратегии и политики предприятия.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов с целью обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой [3].

Однако достижение этих результатов возможно при правильном формировании и реализации кадровой политики и эффективных методов мотивации в конкретных организационно-технических и социальных условиях.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сформированным на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении.

Перспективой дальнейших научных исследований и разработок является анализ кадровой политики промышленных предприятий по таким направлениям, как подбор кадров, политика оценивания персонала, политика развития персонала, политика мотивации персонала с целью выявления особенностей, преимуществ и недостатков формирования и реализации кадровой политики предприятий в современных условиях.

### Библиографический список

1. Коул, Дж. *Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Дж. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова.* — М. : ООО «Вершина», 2004. — 352 с.
2. Макарова, И. К. *Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента [Текст] / И. К. Макарова.* — М. : Дело, 2007. — 232 с.
3. Маслов, Е. В. *Управление персоналом предприятия [Текст] : учебное пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова.* — М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. — 312 с.
4. *Nearly one in 4 American workers would take a pay cut in favor of more time off — and research says this could lead to better job performance [Electronic resource].* — Access mode: <https://www.businessinsider.com/why-incentives-dont-actually-make-people-do-better-work-2014-3>.
5. *Pulse of the American worker: The future of work [Electronic resource].* — Access mode: <https://news.prudential.com/presskits/pulse-american-worker-special-report.htm>.

6. Мотивационный профиль личности по методике Ричи и Мартина: как провести диагностику [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66308-qqq-16-m9-motivatsionnyu-profil>.

© Пономаренко А. С.

Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. менеджмента ЛГУ им. В. ДАЛЯ Кобзевой Е. В.,  
к.э.н., доц. каф. ИТ ДонГТИ Дьячковой В. В.

Статья поступила в редакцию 22.10.2021.

**Ponomarenko A. S.** (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, foxfred@ukr.net)

**DEVELOPMENT OF STAFF INCENTIVE SCHEME IN FRAMEWORK  
OF IMPLEMENTATION THE PERSONNEL POLICY OF ENTERPRISES**

*The article discusses the features of staff motivation in the process of implementing the personnel policy of enterprises. The main problems of motivation and areas of work with personnel are identified. Modern methods of staff motivation are analyzed in order to increase labor productivity and, as a result, increase the profitability of modern enterprises. The use of an approach to the motivation of Sh. Ritchie and P. Martin as an element of the personnel policy of a modern enterprise is proposed. The problems of using the KRI as an element of the motivation strategy are considered.*

**Key words:** personnel policy, motivation, staff, KRI.

УДК 351/354(075.8)

к.э.н. Пяткова Н. П.,  
к.н. по соц. ком. Мирошкина Н. В.,  
Кириченко А. Т.,  
Бойко Е. А.

(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, andreykirichenko@mail.ru)

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПОЛИТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

*В данной статье политическое лидерство исследуется как многомерное явление. Лидерство является частью многоаузальных социальных процессов, которые приводят к конкретным политическим результатам — например, результатам выборов.*

*Происходящие в современном мире перемены требуют появления политических лидеров нового типа, новых форм, способов решения возникающих проблем и задач, механизмов взаимодействия с последователями, с целью эффективного управления обществом, улучшения социально-экономических показателей территорий.*

*В работе рассмотрены работы отечественных и зарубежных авторов по проблематике политического лидерства. Освещаются понятия политического лидерства, основные теории и модели организации политического лидерства, проблемы и перспективы его развития в современном мире.*

***Ключевые слова:** политическое лидерство, государственное управление, руководство, управление, лидер, последователи.*

**Проблема и её связь с научными и практическими задачами.** Данное исследование направлено на определение зависимых и независимых факторов, влияющих на управление и определяющих политический успех либо неудачу управленца.

Предпосылками возникновения проблем политического лидерства является демократия с её политическими свободами и плюрализмом; многопартийность и межпарламентская деятельность.

В настоящее время представляется существенным вопрос о деятельности политического лидерства в системе власти и социально-политического управления, потому что политические лидеры играют в этой системе определяющую роль. Обладая огромным мощным административным ресурсом, связанным с официальной позицией, лидер владеет информацией, позволяющей ему принимать политические решения, также он опирается на бюрократию, сторонников и последователей, на государственный аппарат в целом и в конечном итоге определяет и реализует

политический курс государства. Взаимодействие политического лидера и власти, а также выбора модели, методов и стиля политического управления — серьезная проблема для изучения, ведь если лидер умело использует имеющиеся у него инструменты и механизмы управления — он может найти выход из любого кризиса.

Власть в условиях общественной реформации и изменений становится более прозрачной, и поэтому увеличивается личная ответственность лидера перед гражданами за управленческие результаты. Стало ясно, что качественные характеристики лидерства определяются не только формальными факторами: институтами, механизмами власти, но и внутренними факторами: личностными социальными и эмоциональными характеристиками лидера, его имиджем и политическим стилем. В связи с этим возросло внимание к личностным качествам политических лидеров.

Можно сделать вывод: роль и функции политического лидера, формирование им имиджа, адекватного общественному запро-

су, выбор стиля политического управления это важная теоретическая и практическая проблема, что делает актуальным подход к проблеме политического лидерства [1].

История доказала, что любая форма лидерства относится к управлению, качество которого определяет его успех или неудачу. Лидеры признают, что часто им приходится менять свои взгляды или политические убеждения, чтобы соответствовать меняющимся потребностям или своему окружению и адаптироваться к ним. Этот процесс своевременной смены политического курса жизненно важен для успеха любого политического руководства.

Еще одна область, которую необходимо подробно изучить, — это то, как политическое руководство реагирует на вопросы, касающиеся традиционного управления.

**Анализ состояния вопроса.** Политическое лидерство — одна из фундаментальных тем, разрабатываемых с появлением государства. Тема лидерства стала востребованной в связи с возникновением и развитием публичной открытой политики, ее демократизацией, возрастанием роли массового общества, социальных групп и различных течений, становлением массовых коммуникаций. Политическое лидерство как процесс и институт стало значимым и необходимым фактором в общественно-политической жизни, что повлекло за собой потребность в его осмыслении как феномена демократического гражданского общества.

Огромный вклад в исследование политического лидерства внесли ряд мыслителей, чьи труды стали классическими: Н. Макиавелли, Т. Гоббс, К. Маркс, Ф. Ницше, Г. Лебон, М. Вебер, Г. Тард, З. Фрейд, М. Фуко, Э. Фромм, Г. Лассуза и др. Благодаря им происходило непрерывное развитие и эволюция теории политического лидерства, что повлияло на создание множественных концепций и подходов для изучения данной темы.

Многие аспекты темы политического лидерства раскрыты в исследованиях отечественных социологов, психологов, поли-

тологов, философов. Значимый вклад в разработку темы политического лидерства внесли такие ученые, как М. Н. Афанасьев, Г. Андреева, Г. К. Ашин, О. В. Гаман-Голутвина, И. Е. Дискин, Г. Г. Дилигенский, Н. А. Зенькович, Е. В. Егорова-Гантман, Н. А. Косолапов, В. В. Ильин, М. В. Ильин, М. И. Кодин, А. Н. Леонтьев, Н. Ю. Лапина, А. С. Панарин, Е. В. Охотский, В. П. Пугачев, А. В. Понделков, Д. Е. Слизовский, Г. В. Шахназаров, О. Крыштановская, Е. Б. Шестопад, и др. [1].

Лидерство сегодня сосредоточено не только на лидерах, но и на сотрудниках, последователях и культуре, включая значительно увеличившееся число людей, представляющих ряд различных коммерческих, социальных и неправительственных организаций, которые постепенно выросли за два десятилетия. В настоящее время лидерство представлено не как индивидуальный, безошибочно узнаваемый товарный знак, а в большинстве случаев как двойная, общая, универсальная, комплексная сеть социальной динамики. Изучение эволюции лидерства имеет решающее значение при обсуждении важных исследовательских вопросов, связанных с изучением политического управления.

В обзоре освещается текущее состояние каждой конкретной области исследования, обсуждается то, что мы знаем и чего не знаем, а также ожидаемые результаты в будущем. Из-за ряда факторных ограничений акцент делается на условиях, связанных с достижениями в теории, принципах, исследованиях и практике, включая ответы и ограничения теорий и моделей, для которых они считаются наиболее подходящими. Этот анализ фокусируется на предложениях относительно будущих направлений, которым может следовать наука о политическом лидерстве, и возможных последствиях практики политического лидерства [2].

Исследовательская работа в области политического управления ведется для большинства сценариев, спровоцированных возникающими проблемами. Среди

многочисленных вопросов, которые связаны с политической наукой, вопрос лидерства, очевидно, является одной из основных областей повышенного внимания. На политической арене лидерство является одним из ключевых элементов управления, причем слабые лидерские качества являются главным фактором, способствующим провалу правительства. Действительно, для успеха правительства необходимы квалифицированные управленцы и эффективные лидеры. Проницательное лидерство гарантирует процветание в долгосрочной перспективе, в то время как безрассудное лидерство может стать катастрофическим как для правительства, так и для общества в целом. Именно отсутствие должного руководства приводит к рутинности управления, потому как политические, а также творческие перспективы становятся размытыми, в результате чего оно сосредотачивается исключительно на поддержании шаблона. Кроме того, чрезмерно напористое политическое руководство в меньшей степени учитывает институциональные ограничения. Связано это с тем, что оно может привести к внезапным изменениям, которые нарушат естественный процесс течения политических процедур, дестабилизирующий прозрачность и последовательность.

Политическое лидерство рассматривается как основная концепция в создании и понимании различных политических результатов и процессов. Однако его определение неуловимо. Политическое лидерство позаимствовало идеи из многих дисциплин, таких как менеджмент, политическая теория, психология и история. Это определяет установленную политику, основанную на имеющихся доказательствах. Для политических лидеров важно иметь эффективную способность решать проблемы и принимать наилучшее решение в любой ситуации. Они должны уметь создавать условия, способствующие политической интеграции посредством разработки и осуществления эффективной политики [3].

На политическое лидерство влияют различные зависимые переменные, в том числе взгляды политического лидера или окружающего его социума на различные вопросы, что является основным вопросом, от которого зависит эффективность такого управленца и его дальнейшая политическая карьера. Большинство управленцев не справляются с этим из-за этого фактора социума. Такие проблемы часто влияют на социальную, экономическую и политическую сферы или власть того или иного государства, административно-территориальной единицы. Это зависимые переменные, потому что из-за различных неопределенностей и постоянно меняющихся требований и ожиданий политические лидеры часто были вынуждены пересматривать свой политический курс в соответствии с потребностями социума. Однако эти значения не влияют на независимые переменные, а наоборот помогают их достичь. Заключается это в определении того, каким образом социум играет жизненно важную роль во влиянии на стратегии управления.

С другой стороны, независимые переменные включают личное влияние, политический возраст, вступление в политику, при этом традиции играют жизненно важную роль во влиянии на критерии управления. Обычно политических первопроходцев видно по тому, насколько исчерпывающе или отточено они выражают свои мысли. Таким образом их достижения, а также политические начинания будут определять их дальнейшее политическое развитие. Впоследствии о политической инициативе судят по свободным переменным. Политическая власть создает численное видение, направленное на укрепление своего признания в будущем, устанавливает методологии достижения и обеспечивает стабильное дальнейшее развитие [2]. Это развитие должно быть сосредоточено на защите истории, страны, административно-территориальной единицы, а также повсеместно продвигать привлекательную картину и известность нации.

Политическое лидерство, а также подчиненность представляют собой заметные различия между отдельными государствами и внутри них в том, что касается реагирования как на новые глобальные проблемы, так и на обычные административные вопросы. Последствия глобализации создают повышенный спрос на новые виды международного и наднационального управления. Глобализация как взаимосвязанный транснациональный поток индивидов, инвестиций, информационных идей и авторитетов повышает важность лидерства в рамках глобальных ассоциаций и агентств [4]. Исторически лидерство — это определенное, непрерывное явление с позиции структур и методов, которые меняются с течением времени. Чтобы оказывать влияние на события и показатели, лидерам необходимо быть готовым к отказу от уже имеющихся стратегий и устоявшегося мышления, которые не работают в новой среде. Скорее они должны обладать способностью воспринимать новые идеи и пересматривать старые, включая некоторые предшествующие мысли и стратегии адаптации к ситуациям, если этого требуют обстоятельства. Различные исследователи пытаются по-разному показать, что ключевая стратегическая изобретательская адаптация является наиболее эффективным способом стимулирования политических инициатив в различных социальных условиях. Однако разработки и инновации могут принимать различные структуры. Несмотря на то, что большинство исследователей привержены демократии, правам человека и обеспечению устойчивого своего окружения, некоторые другие лидеры не в полной мере соглашаются с тем, что эти идеалы означают гипотетически.

Политическое лидерство можно расценивать как многомерный феномен и фрагмент многокомпонентных социальных процессов, приводящих к определенным политическим аспектам, таким как итоги выборов. Вопросы лидерства и управления, а также политические инициативы на на-

циональном и глобальном уровнях обычно эффективно рассматриваются как подтип человеческого социального управления. Тем не менее многие намекают, что это исключительный и, возможно, полный подтип. Для того, чтобы понять, прояснить и предсказать политическое лидерство, крайне важно изучить убеждения, качества, характеры, отношения власти, а также условия лидерства и подчинения. Это включает в себя анализ исторических сценариев и социального, институционального контекста. На самом деле лидеры вместе со своими последователями обычно участвуют в циклических процедурах обмена вдохновением и властью, которые, как правило, трудно разделить на случайные группы.

Рассмотрение политики как лидерства создает сложный сценарий ее причинно-следственных ролей с лидерами, необходимыми для мобилизации значительного числа последователей, чтобы принять меры политики для решения совокупных проблем или чрезвычайных ситуаций [5]. В то же время лидерство — это типичное движение, в которое сегодня вмешивается общество и его лидеры. Провидцы в сфере идентичности заняты созданием легенд, чтобы изменить или обновить национальные и политические структуры. На протяжении всего этого времени лидеры и их последователи находятся под влиянием собственных действий.

Политическое лидерство является выдающимся среди наиболее широко испытанных и неявно понимаемых аспектов, таких как изменение климата, дискуссий о компромиссе между безопасностью и гражданскими правами при защите прав человека. Стоит отметить, что аспекты политического лидерства трудно определить в свете того факта, что оно зависит от институциональных, социальных и исторических связей и обстоятельств, как специфических, так и общих. Операционализация контекста лидерства включает в себя большую группу методологических проблем, в частности, связанных со значением

многих переменных и проблемами ложных отношений. Тем не менее феномен лидерства включает лидеров в некую образную адаптацию с групповыми целями.

Согласно толковому словарю С. Ожегова: «Глава — руководитель политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-нибудь группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-нибудь коллективе». То есть способный заставить человека идти в указанном направлении и к месту назначения. Из этих определений очевидно, что целеполагание и мотивационные аспекты обычно определяют атрибуты лидерства.

Политическое лидерство предполагает согласованное и сгруппированное решение задач, которые должны быть выполнены путем инновационной адаптации в конкретной организационной и культурной ситуации и контексте. Следование за лидером — это социальная реальность группы, которая сталкивается со своим окружением как с проблемой, и группа должна постоянно адаптироваться и внедрять инновации. Лидерство и подчиненность развиваются в реальный интерактивный процесс, в котором две части составляют взаимную связь и диалектически связаны как одна [7]. На спрос, убеждения, установки последователей влияют лидеры; и стиль лидера, мотивации и качества, на которые влияют последователи, поскольку все они изменяют окружающую среду и рефлексивно изменяются своими собственными действиями. Какими бы ни были контекстуальные различия политического лидерства — это всегда процесс инноваций и адаптации к окружающей среде или контексту, которые ставят под сомнение ценности и образ жизни групп.

Работа лидеров заключается в том, чтобы интерпретировать проблемы, рекомендовать цели и средства и распутывать их, а также продвигать личные видения в качестве ответа или ответов на проблемы, развертывать последователей для осуществления этих решений или обратной связи. Все

большее число политических аналитиков рассматривают лидерство как энергичную, четкую социальную систему, логический процесс, а не как небольшое число спорадических индивидуальных актов. Происходящие процессы заставляют людей действовать и предполагают хорошие отношения между последователями и лидерами. Лидер выбирает определенный курс, а затем он заставляет других следовать за ним, или действует более тонко — он предлагает последователям выбирать курс, которому они хотели бы следовать. Совместное определение обеих частей техники лидерства означает, что именно последователи в значительной степени создают лидеров. Независимо от того, следуют ли люди в первую очередь внутреннему инстинкту или культурной социализации [9].

Современное предложение лидерства обусловлено существовавшим ранее общественным спросом, который должен удовлетворять политику будущего лидера. Часто существует множество способов удовлетворить это требование или создать ощущение, что проблему возможно решить. Исторические установки интерпретируются как отказ подчиняться элитарным группам, политикам в элитарных группах, их консультантам и многочисленным приверженцам. Таким образом, политическое лидерство рассматривается как способ конкурировать на рынке за культурные, духовные и нравственные ценности. Такой способ в некоторых случаях делает упор на структурное лидерство, творческое лидерство или гламурное лидерство. Более того, формирование разделенных элитарно-массовых политических лидеров, творческих, независимых и гносеологических сообществ также связано с интерпретацией своего мира и его проблем. Тем не менее группы лидеров-последователей уникальны тем, что они не только интерпретируют проблемные ситуации, но также рекомендуют конкретные варианты действий и направляют общество для решения социальных проблем, тем самым желая изменить существующие ситуации и возникшие про-

блемы. Необходимо подчеркнуть, что интерпретация контекста и ситуаций не запрограммирована заранее в структуре социальной жизни. Поскольку среда не определяет себя, политические лидеры стремятся ее интерпретировать. Результат этих усилий по своей природе открыт для политической и идеологической борьбы. Социальное окружение не может быть сведено к природному или технологическому основанию, которое находится вне поля зрения, но также включает в себя факты, которые социально определены в результате норм и практик, принятых той или иной группой. Некоторые контексты, такие как засуха, стихийные бедствия, вспышка болезней и военное вторжение, очень легко интерпретировать по сравнению с другими. Если причинно-следственные связи попадают в политический дискурс, то после того, как ответственность дана и требуется подотчетность, функция интерпретации лидерства сразу же выходит на первый план, и разрыв в изучении политического предпринимательства многократно увеличивается. Согласно исследованиям, в прошлом великие лидеры рассматривались как агенты, обладающие творческим потенциалом и управляющие политическими процессами общества в целом. Новейшие изыскания все больше обращают внимание на необходимость избегать дихотомии между политическими деятелями и социальными структурами, включая группы лидерства-последователей. Социальные структуры — это большое количество людей, находящихся в одном месте (территория, организация и т. д.), организованных во множество систем, но при этом индивидуумов, восприимчивых к агентам человеческого влияния.

Социальные структуры относительно стабильны и не зависят от регулирования деятельности, в отличие от иных структур. Политические структуры, принимающие общепринятые концепции, стандарты и идентичности, остаются относительно неизменными и не претерпевают существенных изменений. Некоторые группы лидер-

ства-последователей существуют долго, в то время как другие являются временными, с непредсказуемыми изменениями при выборе стратегической структурной среды группы. Совокупность стилей лидерства располагается в рамках континуума от максимального уровня использования власти лидером и полного ограничения свободы подчиненных в принятии решений до минимального уровня использования власти лидером и максимальной степени свободы подчиненных. Однако даже самые максимальные степени использования власти лидером и свободы подчиненных не являются абсолютными, так как в системе отношений власти и подчинения всегда имеют место социально-психологические ограничения, а также материальное или моральное их взаимодействие [6].

Традиционное марксистское представление о лидерах в политике имеет ценность благодаря своему пониманию динамической структуры агентов в условиях перемен и революции. По теории Карла Маркса лидеры продвигают конфликт до степени политической революции и культурного изменения общества в направлении социализма. Согласно Томасу, теоретики Фридриха Энгельса и марксизма пошли дальше, подчеркивая роль идеологических отношений и других структурных явлений. В соответствии с последовавшей марксистской традицией, лидерство понимается как деятельность, осуществляемая группой преданных делу людей — партией или профессиональной революционной организацией с задачей придания энергии, стабильности и продолжения политической борьбы рабочему классу. Некоторые фундаментальные черты отличают ленинский подход к лидерству, такие как дерзкий акцент на высших элементах руководящей элиты [4]. Начнем с того, что движущаяся лидерская элита должна претендовать на высшую мудрость или понимание целей, имеющих долгосрочную и непосредственную роль сообщества в целом и исторических законов, управляющих его эволюцией.



Понимание эволюционной теории является верным способом понимания революционного движения, что роль авангардного бойца может быть достигнута только партией, контролируемой теориями, которые очень продвинуты. Во-вторых, Ленин рассматривает лидерство как коллективную, а не индивидуальную деятельность и атрибут, хотя руководящая элита рассматривается как всеохватывающая или многолидерствующая. В современном обществе не будет класса, который вел бы решительную борьбу. Основная работа элиты заключается в том, чтобы дать образование последователям, сформировать понимание и международное мировоззрение в целом: классовое политическое сознание может быть принесено рабочим только извне знающими людьми, которые могут прививать необходимые понятия идеологии последователям любого происхождения, будь то студенты или рабочие люди, только если они профессиональные революционеры. Последний термин предполагает сочетание уникальных личностных элементов, обучение и длительную преданность своей карьере в политическом руководстве. В-третьих, руководящая элита имеет задачу использовать некоторые высшие знания и опыт в организации последователей. По этой причине политические лидеры воспринимаются как очень талантливые организаторские личности, способные широко и единообразно организовать гармоничные задачи, которые объединили бы все силы, включая самые незначительные. Однако при характеристике организации, которая лучше всего подходит для обеспечения руководства целым движением, упор делается на цели и неизбежные противоречия спонтанности и степени сознательности. Согласно публикациям В. И. Ленина, лидерство основано на неогегелевском восприятии силы идей вместо классического материалистического детерминизма. Кроме того, Ленинский конспект гегелевской Науки логики признает, что мысли о переходе иде-

ала в реальность существенны в историческом рассмотрении [7].

Однако для ленинской теории лидерства существует едва скрываемый идеализм, на что указывает вера в превосходство теоретических прозрений, отстаиваемых марксистами. Последняя теория дает оправдание социальному экспериментированию и делает презентации для больших структур, разработанных инновационными командами, которые делают его не только современным достижением для социальных наук, но и пониманием объективно предопределенных путей социальной эволюции, по которым должно следовать все человечество. Критические теоретики должны многому научиться из марксистских традиций, хотя они и отклонились во многих направлениях, принимая попытки воссоздать комбинацию демократии и лидерства.

Исследование Хабермаса предлагает три основные концепции политической деятельности, касающиеся соотношения теории и практики.

Во-первых, это техническая концепция, которая принимает знание в качестве инструмента для изменения социального и природного мира через понимание причинных закономерностей.

Во-вторых, образовательная концепция обеспечивает просвещение людей относительно наиболее эффективных средств, которые они желают использовать, и разъяснение альтернатив, которые могут быть приняты.

Наконец, в-третьих, интерпретативная концепция — это в основном экспликация значений, поскольку люди интенциональны в своих действиях [9].

Вышеперечисленные три формы политической деятельности обычно ассоциируются с различными формами лидерства, хотя технические и образовательные применения социальных наук зависят от интерпретативной формы, поскольку она является более теоретической. Однако неясно, следует ли согласовывать образовательные и технические средства использо-

вания знаний и лидерства таким образом, чтобы отдавать приоритет образовательному использованию в интересах конституционной демократии, устойчивого развития социально-политической среды и прав человека. Более конструктивной мерой упорядочения этой политической деятельности в интересах прав человека и устойчивого лидерства является техническая форма служения воспитательному типу лидерства. Кроме того, это определяется четким нормативным объяснением демократии как такой формы участия, которая предполагает здоровое участие и устойчивые условия, включая технологические инновации, а также строгое соблюдение прав человека. Более того, технические действия имели бы первостепенное значение для сохранения идеалов Просвещения.

Политическое руководство по существу предполагает осуществление деятельности, направленной на достижение согласия, а не на навязывание принуждения. Это понимание было достигнуто еще во времена Платона, чьи влиятельные идеи были выражены в государстве, где он занимался вопросами индивидуальных добродетелей, необходимых правителю.

Вместе с тем, Томас Левиафан сосредоточился на человеческих страстях, которые могли бы побудить лидеров безопасно подчинить мир и порядок. Такие характерные подходы вызвали два основных конфликтных аспекта — классический и современный. Первый фокусируется на личностных качествах для построения влиятельного лидерства, состоящего из великих людей, в то время как современный — ищет социологический подход к осуществлению лидерства. Соответственно лидерство воспринимается как следст-

вие интеграции между человеком и его окружением в противоположность простому индивидуалистическому подходу к общечеловеческим ценностям [8]. Такая точка зрения считается эгалитарной в тех предположениях, с которыми она связана, поскольку в конечном счете признает, что все люди имеют вероятность получить руководящую должность. Такой нормативный подход полезен для объяснения современной политической науки и ее нежелания анализировать политическое лидерство и его актуальность.

**Выводы.** Проведенный анализ эволюционных подходов к политическому лидерству свидетельствует о том, что на протяжении всего исследуемого периода сущность понятия лидерства постоянно трансформируется под влиянием различных факторов.

В статье были выделены зависимые и независимые факторы, влияющие на управление и определяющие политический успех либо неудачу управленца, а также воздействие данных факторов на перспективы развития политического лидерства. На политическое лидерство влияют различные переменные, в том числе взгляды политического лидера или окружающего его социума. Дальнейшие перспективы развития политического лидерства зависят от взглядов социума (в том числе политических, религиозных), экономической и политической сферы, формы правления того или иного государства, административно-территориальной единицы. Таким образом, понятие политического лидерства является динамической категорией, постоянно изменяющейся и развивающейся в зависимости от перечисленных выше факторов.

### Библиографический список

1. Avolio, B. J. *Лидерство: современные теории, исследования и будущие направления [Текст] / B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, T. J. Weber // Annual Review of Psychology. — 2009. — Iss. 60. — P. 421–449.*
2. Белл, Д. С. *Политическое лидерство [Текст] / Д. С. Белл. — Лондон : Sage Publications Ltd., 2011. — 428 с.*

3. Карной, М. Государство и политическая теория [Текст] / М. Карной. — Нью-Джерси : издательство Принстонского университета, 2003. — 356 с.

4. Консорциум по сравнительным исследованиям региональной интеграции и социальной сплоченности. Укрепление государственного управления: перспективы развития, бедности и глобальных кризисов. — Нью-Йорк : Р. И. Е., 2012. — 174 с.

5. Эгеберг, М. Политическое лидерство и бюрократическая автономия: эффекты агенсификации [Текст] / М. Эгеберг, Дж. Трондал // *Governance : An International Journal of Policy, Administration and Institutions*. — 2009. — Iss. 22 (4). — P. 673–688.

6. Марченко, М. Н. Теория государства и права в вопросах и ответах : учебное пособие [Текст] / М. Н. Марченко. — М., 2006. — 720 с.

7. Аверин, А. Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст] : учебное пособие / А. Н. Аверин. — М. : Изд-во РАГС, 2017. — 96 с.

5. Амелин, В. Н. Власть как общественное явление [Текст] / В. Н. Амелин // *Политика: проблемы теории и практики*. — М., 1990. — Вып. VII. — Ч. II. — 168 с.

6. Андреев, С. С. Политический авторитет и политическое лидерство [Текст] / С. С. Андреев // *Социально-политический журнал*. — 1993. — № 12. — С. 24–38.

© Пяткова Н. П.

© Мирошкина Н. В.

© Кириченко А. Т.

© Бойко Е. А.

*Рекомендовано к печати к.э.н., доц. каф. ИТ ДонГТИ Дьячковой В. В.,  
к.э.н., доц. каф. менеджмента ЛГУ им. В. ДАЛЯ Кобзевой Е. В.*

*Статья поступила в редакцию 28.09.2021.*

**PhD in Economics Piatkova N. P., PhD in Social Communication Miroshkina N. V.,  
Kirichenko A. T., Boiko E. A. (DonSTI, Alchevsk, LPR, andreykirichenko@mail.ru)  
PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF POLITICAL LEADERSHIP**

*In this article, political leadership is studied as a multidimensional phenomenon. Leadership is a part of multi-causal social processes that lead to specific political results, for example, election results. The changes taking place in the modern world require the emergence of a new type of political leaders, new forms, ways of solving emerging problems and tasks, mechanisms of interaction with followers, in order to effectively manage society, improve the socio-economic indicators of territories. The paper considers the works of domestic and foreign authors on the problems of political leadership. The concepts of political leadership, the main theories and models of the organization of political leadership, problems and prospects of its development in the modern world are highlighted.*

**Key words:** *political leadership, public administration, leadership, management, leader, followers.*

УДК 338.24

к.э.н., доц. Склепович М. В.  
(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Луганск, ЛНР, [mvs1008@mail.ru](mailto:mvs1008@mail.ru)),  
к.э.н., доц. Склепович К. З.  
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ СЕКТОРА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*В статье обоснована актуальность проблемы исследования стратегического потенциала изменений организации сектора государственного управления, рассмотрены подходы к определению понятия «потенциал» различных объектов, аспекты и направления изучения потенциала, представлено определение понятия «стратегический потенциал изменений организации сектора государственного управления», исследованы факторы, влияющие на стратегический потенциал изменений организаций сектора государственного управления, представлена структура стратегического потенциала изменений организации сектора государственного управления.*

**Ключевые слова:** изменения, стратегический потенциал изменений, факторы, структура стратегического потенциала, сектор государственного управления.

**Проблема и её связь с научными и практическими задачами.** Деятельность каждой организации, в том числе сектора государственного управления, связана с проведением тех или иных изменений. В сложных экономических и политико-правовых условиях управление проведением стратегических изменений становится одной из главных задач руководства организаций сектора государственного управления, поскольку именно они имеют возможность непосредственного административного контроля, регулирования и ускорения процесса проведения изменений. Однако в условиях проведения изменений в организациях часто возникает ситуация нехватки тех или иных знаний, трудовых, материальных, нематериальных и других ресурсов организации для эффективного проведения изменений согласно инновационной политике Луганской Народной Республики. Кроме этого, могут иметь место ошибки, последствия которых могут носить негативный характер. В результате этого инновации могут внедряться не в полном объёме, несвоевременно, не давая ожидаемых результатов. Поэтому важной проблемой становится формирование стратегического потенциала изменений организаций сектора государственного управления Луганской Народной Республики, который в случае необходимо-

сти может быть мобилизован и будет активно применяться для проведения изменений на регулярной основе. Поэтому тема статьи является актуальной.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Изучению проблемы формирования потенциала изменений организаций посвятили свои труды многие учёные: Ицхак Адизес, Роберт Блейк, Ричард Дафт, Курт Левин, Джейн Мутон, Роберт Танненбаум, Эрик Трист, Людмила Чередникова и другие [1–14]. Однако проблеме формирования стратегического потенциала изменений организаций сектора государственного управления в научных трудах уделено недостаточно внимания.

**Цель статьи.** Основной целью работы является изложение результатов исследований проблемы формирования структуры стратегического потенциала изменений организаций сектора государственного управления Луганской Народной Республики.

Для осуществления заданной цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать трактовки понятия «потенциал» во всех аспектах его применения и «стратегический потенциал изменений организации»;
- оценить факторы, влияющие на формирование стратегического потенциала

изменений организаций сектора государственного управления;

– представить основные составляющие структуры стратегического потенциала изменений организации сектора государственного управления.

**Изложение основного материала.** На первый план в условиях реализации государственной программы развития Луганской Народной Республики, направленной на активизацию инновационной деятельности, выступает проблема формирования стратегического потенциала изменений организаций, поскольку только с его помощью становится возможным эффективное и своевременное внедрение инноваций в Республике. В практике работы организаций сектора государственного управления в странах постсоветского пространства много случаев, когда эффективность реализации государственных проектов и программ была недостаточно высокой. Основными причинами этого является низкое качество инновационных решений, просчёты в инновационных проектах, игнорирование некоторых важных факторов при внедрении инноваций, ошибки в процессе внедрения инноваций, недостаточный контроль за использованием финансовых средств, несвоевременность выполнения тех или иных решений. Однако основной проблемой была неподготовленность персонала, организационных систем, материальной базы к выполнению задач, требующих высокой степени оперативности, гибкости, креативности, предприимчивости, неспособность своевременно ускориться и работать в единой команде в условиях многозадачности. Многие из этих важных проблем можно устранить с помощью активизации в нужный момент специально сформированного стратегического потенциала изменений организаций.

Понятие «стратегический потенциал изменений организации», «потенциал изменений», «потенциал управления изменениями» в трудах отечественных и зару-

бежных учёных используется довольно редко. Гораздо чаще встречаются понятия «производственный потенциал», «потенциал развития», «ресурсный потенциал», «потенциал конкурентоспособности» и т.п. Понятие «потенциал» произошло от латинского слова «*potentia*» — в переводе «скрытые способности», которые при их активизации в нужный момент могут послужить предприятию, организации и стране в целом ресурсом для преодоления сложностей в работе, противостояния угрозам, адаптации к изменяющимся условиям внешней среды организации.

Большая советская энциклопедия трактует понятие «потенциал» как силу, мощь, возможность, способность, которая существует в скрытом виде и способна проявиться при определённых условиях [1]. По своему экономическому содержанию понятие «потенциал» раскрывается [2] в двух аспектах. Во-первых, в качестве источников, средств, запасов, которые есть в наличии в организации, и могут быть мобилизованы, приведены в действие либо использованы для решения определённого задания, внедрения плана, достижения цели. Во-вторых, в качестве способностей отдельной личности, общества, государства в определённой сфере, отрасли экономики.

Определения понятия «потенциал» применительно к разным объектам представлены в таблице 1.

Проведенное исследование толкований понятия «потенциал организации» в разных аспектах дало возможность сделать вывод, что единого мнения относительно этого понятия применительно к разным объектам не выработано, и трактовки могут отличаться в соответствии со спецификой сферы деятельности исследуемой организации.

В результате проведенного теоретического исследования было выявлено шесть основных групп учёных, которые тем или иным образом трактуют понятие «потенциал организации» в отношении разных объектов её деятельности.

## МЕНЕДЖМЕНТ

Таблица 1

Определения понятия «потенциал» применительно к разным объектам

Авторы	Понятие	Определение
Шершнёва З. Е.	Потенциал страны, отрасли, предприятия, индивида или другого объекта	Потенциал объекта — полезное свойство объекта, которое выявляется тогда, когда объект, потенциал которого является предметом исследования, осуществляет определённую деятельность, направленную на достижение установленных целей
Ревуцкий Л. Д.	Народно-хозяйственный потенциал предприятия	Система групп ключевых взаимозависимых показателей производственного, производительного, ценностно-стоимостного и социального потенциала
Струмилин С. Г.	Экономический потенциал	Совокупная производственная сила труда всех трудоспособных членов общества
Немчинов В. С.	Потенциал расширенного производства	Ресурсные возможности национальной экономики в условиях осуществления экономического роста
Домбовский К.	Потенциал развития	Основная база, которая влияет на то, какого уровня развития может достичь определённый индивид в оптимальных физических и социальных условиях
Мочалов Б.	Производственный потенциал	Совокупность накопленных ресурсов и их потенциальных возможностей в сфере производства материальных благ и услуг с целью наиболее полного удовлетворения потребностей общества
Репина И. М.	Предпринимательский потенциал	Совокупность трудовых, финансовых, технических, инновационных, маркетинговых и других ресурсов, а также навыков и возможностей руководителей, специалистов и других категорий персонала относительно производства товаров, предоставления услуг, получения прибыли и обеспечения стабильного функционирования и развития предприятия
Попов Е. В.	Рыночный потенциал	Максимальная возможность использования предприятием всех передовых достижений в сфере маркетинга для реализации рыночной деятельности
Батова Т. Н., Ралык Д. В.	Маркетинговый потенциал	Возможность всех маркетинговых средств и ресурсов активизироваться и эффективно работать при необходимости в интересах предприятия и потребителя
Губин А. М.	Экспортный потенциал	Совокупность производственных, технологических, трудовых и других факторов, которые определяют способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию и экспортировать её.
Золотов А. В., Попов М. В.	Потенциал материи	Потенциал материи – способность материи переходить от состояния «идеи» до «её материального воплощения»
Лагунова Е. В.	Стратегический потенциал	Ресурсы и способности, которые могут быть адаптированы к изменяющимся рыночным потребностям с помощью имеющихся компетенций
Коротков Э. М., Кортираев Т. Ю.	Антикризисный потенциал	Совокупность ресурсов для последовательно осуществляемых мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса, снижения уровня его негативных последствий

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Первая группа учёных трактует понятие «потенциал организации» с позиции полезности для организации как полезное свойство. Вторая группа учёных — как совокупность ресурсов и источников. Третья группа учёных трактует понятие «потенциал организации» с позиции способности достижения поставленных организацией целей. Четвёртая группа — с позиции возможностей предприятия как экономической системы. Пятая группа определяет потенциал с маркетинговой точки зрения и ориентира на потребителя как способность удовлетворить потребности потребителя. Шестая группа даёт определение понятию «потенциала организации»

с философской точки зрения как способности предложенных в организации «идей» воплощаться с высокой степенью эффективности.

Появление в науке и практике тех или иных понятий потенциала применительно к различным объектам в условиях рыночной экономики было связано с развитием концепций маркетингового управления в разных странах, в том числе и на постсоветском пространстве. Характеристика концепций маркетинг-менеджмента в процессе его эволюции и соответствующее появление понятий «потенциала» применительно к разным объектам представлено в таблице 2.

*Таблица 2*

Анализ появления и реализации понятия «потенциал» в отношении различных объектов организации в соответствии с развитием концепций маркетинг-менеджмента

Концепция маркетинг-менеджмента по Ф. Котлеру	Период в странах СНГ	Характеристика	Появление понятий потенциала в науке и практике
1	2	3	4
Производственная концепция	1991–1998	Реализуется в условиях дефицита товаров. Успеха на рынке достигнет то предприятие определённой отрасли, которое больше всего произведёт товара.	Производственный потенциал, потенциал развития, экономический потенциал, потенциал предприятия
Товарная концепция	1999–2004	Реализуется в условиях насыщенного рынка. Считается, что успеха достигнет то предприятие, которое произведёт более качественный товар.	Товарный потенциал, торговый потенциал, инновационный, предпринимательский потенциал
Сбытовая концепция	2005–2014	Реализуется в условиях рынка, насыщенного качественными товарами. Считается, что успеха достигнет то предприятие, которое будет более эффективным в сбытовых усилиях по реализации качественных товаров.	Сбытовой потенциал, экспортный потенциал, транспортный потенциал, потенциал международной деятельности, рыночный потенциал
Маркетинговая концепция	2015–2020	Реализуется в условиях рынка, насыщенного качественными товарами, при эффективных сбытовых усилиях. Считается, что успеха достигнет то предприятие, которое полностью ориентирует деятельность на потребителя и максимально учтёт все его запросы. То есть предприятие, которое произведёт нужный потребителю товар нужного качества, в нужном ассортименте и предложит ему все необходимые дополнительные условия в отношении приобретения товара, услуги и льготы.	Маркетинговый потенциал, потенциал предприятия сферы услуг, потенциал конкурентоспособности предприятия, потенциал управления изменениями, управленческий, консалтинговый потенциал, потенциал экономической безопасности

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Концепция социально-этического маркетинга	2020–2021	Реализуется в условиях рынка, насыщенного товарами, при эффективных маркетинговых усилиях. Считается, что успеха достигнет то предприятие, которое полностью ориентирует свою деятельность на потребителя и является максимально благосклонным к обществу, занимается благотворительностью	Потенциал социально-этического маркетинга, потенциал развития на основе повышения корпоративной и социальной ответственности, потенциал улучшения и развития имиджа, корпоративной культуры

Следует отметить, что на постсоветском пространстве периоды применения концепций маркетингового управления не совпадают с этими периодами в странах Западной Европы, США, Японии и других, в связи с различиями в экономическом развитии и политике.

Понятие «потенциал» по отношению к различным объектам является понятием сложным, имеющим свою специфику, а также особенности, связанные с их применением в различных отраслях и сферах деятельности. Исследование толкований понятия «потенциал» дало возможность понять природу, сущность и основное предназначение потенциала организации.

Экономическая сущность этого понятия раскрывается с помощью четырёх взаимосвязанных, взаимообуславливающих и взаимозависимых признаков. Первый признак — это его цель (применение в нужный

момент времени при необходимости). Вторым признаком — это его содержание (источники, запасы, средства, ресурсы). Третий признак — это комплекс его задач, которые должны соответствовать возможностям и способности потенциала организации. Четвёртый признак — это объективная необходимость его применения каждой организацией для обеспечения эффективности её работы. Поэтому формулирование понятия «стратегический потенциал изменений организации сектора государственного управления» требует учёта всех четырёх его составляющих. Также для того чтобы дать точное определение понятию «стратегический потенциал изменений организации сектора государственного управления», необходимо разграничить понятия «потенциал изменений» и «потенциал инноваций», с которыми они неразрывно связаны, но не отождествляются (рис. 1).

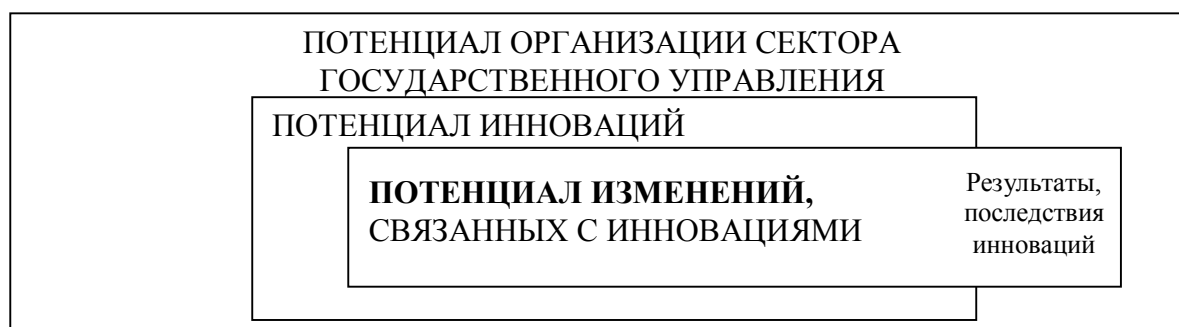


Рисунок 1 Контур потенциала изменений организации сектора государственного управления (в узком понимании)



Различия «потенциала изменений» и «потенциала инноваций» заключается в определении этих понятий. Инновационный потенциал организации — это совокупность характеристик организации, определяющих её способность по созданию, внедрению и распространения новых идей, технологий, продуктов. Потенциал изменений организации — этот набор характеристик организации, определяющих её способность проводить все необходимые изменения, связанные с разработкой, внедрением, распространением новых идей, технологий, продуктов. В потенциал изменений входят такие понятия, как доверие руководству, организационная культура, сроки реализации проектов, качество и эффективность проведенных изменений.

Изменения предполагают переход объекта из одной формы или качества в другую, более совершенную. А под инновацией же в науке понимают сам объект новшества и его состояние. Изменения связаны не только с инновационным процессом, а существуют также и текущие изменения в организации. Например, в сфере информационных технологий, проектной и креативной деятельности. Кроме этого, инновации могут иметь положительные и отрицательные результаты в виде каких-либо новых изменений и их последствий. Поэтому понятие «потенциал изменений» шире потенциала инноваций. При этом следует отметить, что каждой инновации

всегда соответствуют свои изменения и их виды, которые имеют соответствующую специфику, связанную с типом инноваций.

На рисунке 1 потенциал изменений организации сферы государственного управления представлен в достаточно узком его понимании. Он показан исключительно как часть инновационного потенциала и потенциала управления последствиями изменений. Однако потенциал изменений организации сектора государственного управления можно понимать и в более широком смысле: как комплекс всех изменений организации сектора государственного управления, включая не только инновационные, но и текущие (рис. 2).

Потенциал изменений отражает суть прогрессивного типа стратегий развития организации и в целом государства в противовес применяющейся на протяжении многих лет по инерции бюрократической стратегии развития.

Потенциал изменений можно изучать в качественном и количественном аспектах. В качественном аспекте изменения должны приводить к результату не худшему, чем до их проведения. Как и инновации должны быть не хуже, чем их предыдущие аналоги.

Проведение изменений учёные [6–9, 11] никогда не рассматривают как обособленную деятельность организации. Их рассматривают как составную часть стратегии, как часть текущей деятельности во всех сферах и направлениях работы организации.

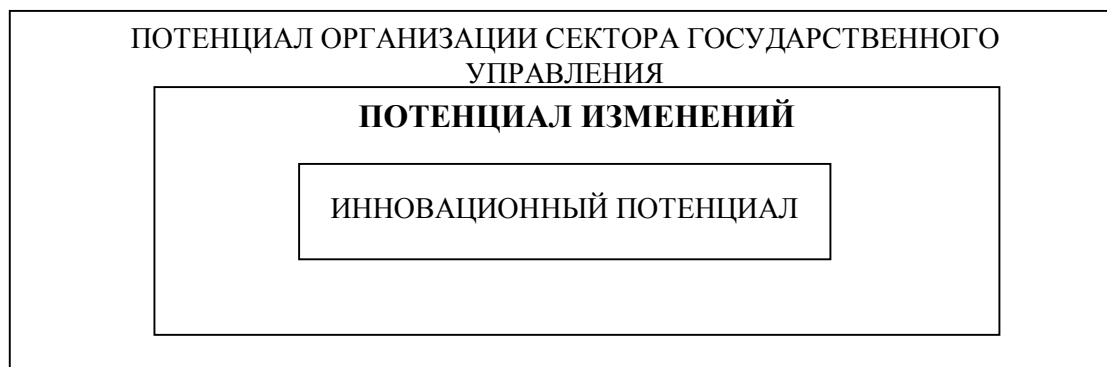


Рисунок 2 Контур потенциала изменений организации сектора государственного управления (в широком понимании)

Понимание природы потенциала изменений организации позволило сформулировать понятие «стратегический потенциал изменений организации сектора государственного управления». Стратегический потенциал изменений организаций сектора государственного управления — это совокупность ресурсов и способностей руководства организации, которые могут быть аккумулированы и активизированы в нужный момент для своевременного эффективного проведения необходимых изменений в организации при оптимальных затратах времени и ресурсов для реализации стратегических целей организации и государства в целом. Он отражает способность руководства организаций сектора государственного управления эффективно воплощать в жизнь основные идеи актуальных изменений в стране; мобилизовать в нужный момент времени все средства, ресурсы организации и их источники, связанные с изменениями нужного объекта в определённом объёме для эффективного внедрения актуальных инноваций.

Отсутствие изменений, связанное с бюрократизмом или консерватизмом организации, неизбежно приведёт к стагнации и кризису. Поэтому формирование потенциала изменений является объективно необходимой составляющей развития каждой экономической системы. В этой связи все организации, равно как и государственное управление в целом, относят к одному из двух стратегических типов развития: бюрократическому и инновационному. При бюрократическом характере управления организацией или государственным управлением экономикой создаётся среда, препятствующая формированию и реализации потенциала изменений и инноваций организации и страны в целом.

Для формирования структуры потенциала изменений организации сектора государственного управления нужно проанализировать всё многообразие видов изменений этих организаций. Итак, изменения распространяются на все виды, сферы,

организационные единицы, на все элементы системы управления организацией сектора государственного управления. Поэтому детальная классификация изменений организаций сектора государственного управления довольно трудоёмка, сложна и имеет специфику в каждой сфере деятельности организаций.

Изменения в организациях сектора государственного управления можно классифицировать по полноте осуществления, сложности, форме, источникам, отраслям, сферам, видам и направлениям деятельности организаций. По функциям организаций сектора государственного управления можно выделить: изменения в организационной структуре, организации работы учреждения в целом, кадровой политике, организации процессов оказания государственных услуг, технологиях оказания услуг, производстве, технике, инновациях, маркетинге, поставках, снабжении, государственных закупках, финансах, сбыте, рекламе, популяризации и так далее. По сложности и полноте осуществления изменений их можно разделить на: дополняющие, предполагающие дополнение существующих технологий работы или способов работы; меняющие, которые предполагают исключение каких-либо операций, без замены их на новые; замещающие, которые предполагают полное вытеснение определённых технологий работы и замену их на новые; возвратные изменения, предполагающие возврат к предшествующей технологии предоставления услуг в случае негативных последствий или дискретизации нововведений; уникальные (эксклюзивные) изменения, которые не имеют сопоставимых аналогичных предшественников и, возможно, основаны на фундаментальных изобретениях; ретроизменения, которые проводятся аналогично проводимым ранее, но на новом уровне, с учётом улучшений плана изменений. По уровню инновационности изменения в организации сектора государственного управления можно разделить на: стратегические инновационные,

тактические инновационные, оперативные инновационные, текущие изменения.

Кроме изменений внутри организации сектора государственного управления, существуют и изменения за её пределами, которые также влекут за собой проведение ряда изменений внутри организации. По источникам возникновения изменений организации сектора государственного управления, их можно разделить на: внешние по отношению к организации и внутренние изменения организации. Внешние изменения представляют собой возможности или угрозы организации сектора государственного управления, на них организация объективно повлиять не может, а может провести изменения в качестве адаптационных мер или реакции на внешние угрозы, изменения среды, реализации возможностей.

Внутренние изменения организации сектора государственного управления проводятся с целью усиления внутренних слабых сторон и поддержки сильных сторон организации. Таким образом, при формировании структуры и содержания потенциала изменений организации сектора государственного управления необходимо учесть и отразить в них всё многообразие видов изменений этих организаций.

Формирование структуры потенциала изменений организаций сектора государственного управления требует определения и исследования основных факторов, которые на него влияют, и источников возникновения изменений, поскольку источников изменений этих организаций довольно много, и они весьма разнообразны, что соответственно требует отражения в структуре потенциала изменений этих организаций. В результате проведенных исследований были определены основные внутренние факторы, влияющие на формирование потенциала изменений организации сектора государственного управления. Их можно объединить в 5 групп: маркетинговые, организационные, управлен-

ческие, финансовые и технологические. Кроме этого, были определены внешние факторы формирования потенциала изменений организации сектора государственного управления: рыночные; финансово-экономические факторы страны; политико-правовые факторы; государственное регулирование инновационной деятельности; социальные факторы; уровень научно-технического прогресса; уровень развития науки управления в стране; международные факторы. Также были выявлены основные проблемы формирования потенциала изменений. К ним можно отнести недостаточно эффективное стимулирование инновационной деятельности; отсутствие в законодательстве таких понятий, как «управление изменениями» и «развитие потенциала изменений»; недостаточно эффективное создание благоприятной среды для развития инновационного характера управления; недооценка роли изменений руководителями организаций.

На основе результатов исследования факторов и проблем формирования потенциала изменений организации сектора государственного управления можно определить основные составляющие потенциала изменений организации сферы государственного управления (табл. 3).

Классификация составляющих потенциала изменений организации сектора государственного управления представлена в таблице 4.

На основе установленных основных составляющих структуры стратегического потенциала изменений организации сектора государственного управления можно сформировать структуру интегрированной системы управления изменениями организаций сектора государственного управления, которая обеспечит эффективную работу в сфере выработки и реализации эффективных инновационных решений, что является направлением дальнейших исследований.

## МЕНЕДЖМЕНТ

Таблица 3

Основные составляющие потенциала изменений организации

Составляющая	Основные характеристики
1	2
1. Кадровый потенциал	Интеллектуальный потенциал, креативность сотрудников, трудовой производственный потенциал, обеспеченность компетентным персоналом во всех областях, высокая доля сотрудников типа «у», инициативность, высокий уровень квалификации, компетентности, новые знания и опыт, эффективные способы их получения, высокая доля сотрудников, продуцирующих инновации, доля новаторов, возраст сотрудников, гендерный состав и политика, коммуникации
2. Финансовый потенциал	Эффективность обеспечения финансовыми средствами из собственных и заёмных источников, обеспечение инвестициями, эффективность обеспечения рационального использования финансовых средств, эффективность получения максимального запланированного дохода
3. Производственно-инфраструктурный потенциал	Материально-производственная база, технологии производства, инфраструктура, обеспеченность сырьём, материалами, техникой, транспортом, индустриальные ресурсы, ресурсы территории
4. Материально-информационный потенциал	Обеспеченность информационными системами, доступом к сети Интернет, компьютерной техникой, современными программами, базами данных, материальное обеспечение и знания в области современных эффективных коммуникаций, в т. ч. в сети Интернет
5. Научно-инновационный потенциал	Степень вовлечённости всего персонала в инновационную деятельность, знания, опыт, стимулирование разработки эффективных инновационных предложений, степень внедрения новых технологий в производство и другие процессы, природные ресурсы
6. Организационный потенциал	Организационная структура, правильное формирование команд изменений, правильное распределение ответственности и задач в командах, формирование системы контроля за выполнением задач
7. Управленческий потенциал	Управленческие решения, знания и опыт руководителей, лидерство, властные полномочия, компетентность, эмоциональная компетентность, умение формировать эффективные команды изменений, мотивация участников, постановка задач, контроль выполнения, регулирование, анализ, планирование новых изменений, эффективные коммуникации, репутация страны и организации
8. Потенциал времени	Эффективный тайм-менеджмент персонала, руководителей, проектов, разработки и исполнения государственных управленческих решений
9. Маркетинговый потенциал	Результаты маркетинговых исследований потребностей в изменениях согласно запросам современного общества и рынка, сложившимся внешним условиям, прогнозу изменений во внешних условиях работы организаций и жизни общества, продвижение изменений
10. Логистический потенциал	Организация поставок материалов, оборудования, товаров, тендеров, организация контактов и встреч с потребителями услуг, выбор транспортных организаций для обеспечения предоставления государственных услуг, маршрутов, хранение и размещение государственных запасов медикаментов и т. п., движение потоков

Таблица 4

Классификация составляющих потенциала изменений организации сектора государственного управления

Классификационный признак	Составляющие потенциала изменений
По источникам возникновения	Потенциал изменений, возникающих из внешних источников, потенциал изменений, возникающих из внутренних источников
По форме	Материальные составляющие потенциала изменений (материальная база, производственная база, финансовые средства), нематериальные составляющие (знания, информация, организационная структура, время, коммуникации)
По видам ресурсов	Денежные средства в обороте, основные производственные фонды, сырьё и материалы, персонал, информация, знания, коммуникации, организация и управление изменениями, время
По функциям	Кадровый потенциал изменений, финансовый, производственно-инфраструктурный, информационный, инновационный, логистический, организационный, потенциал времени, маркетинговый, управленческий

Таким образом, на основе исследований в работе сформулировано понятие «стратегического потенциала изменений организации сектора государственного управления», представлены подходы к изучению потен-

циала организации, определены факторы, которые влияют на формирование потенциала изменений организации сектора государственного управления, и установлены основные составляющие его структуры.

### Библиографический список

1. Введенский, Б. А. Большая советская энциклопедия в 30 т. [Текст] / Б. А. Введенский. — М., 1969.
2. Прохоров, А. М. Большой энциклопедический словарь [Текст] / А. М. Прохоров. — М., 2000.
3. Нойбауэр, Х. Инновационная деятельность на малых и средних предприятиях [Текст] / Х. Нойбауэр // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 3. — С. 65–67.
4. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е. Е. Румянцева. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 724 с.
5. Федонин, О. С. Потенциал предприятия: формирование и оценка [Текст] : учебно-методическое пособие для самостоятельного изучения дисциплины / О. С. Федонин, И. М. Ретина, О. И. Олексюк. — К. : КНЕУ, 2005. — 261 с.
6. Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — СПб. : Питер, 2008. — 224 с.
7. Распопов, В. М. Управление изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. М. Распопов ; ЭБС Znanium. — М. : Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 336 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=465261>. — Загл. с экрана.
8. Соколов, М. П. Создание конкурентной организации [Электронный ресурс] / М. П. Соколов // Сайт тренингового агентства Хабаровска «ПроАктив». — Режим доступа: <http://www.trening27.ru/articles/sozdaniekonkurentnoi-organizatsii>.
9. Спектор, Б. Последовательный путь к управлению преобразованиями [Текст] / Б. Спектор // Менеджмент: век XX — век XXI. — М. : Экономистъ, 2004. — С. 321–334.
10. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] : учеб. пособ. для вузов / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2000. — 416 с.
11. Сухарев, О. С. Управление структурными изменениями экономики [Текст] : монография / О. С. Сухарев, С. А. Логвинов. — М. : КУРС, НИЦ Инфра-М, 2013. — 368 с.

12. Резник, С. Д. Управление изменениями в современных компаниях [Текст] : монография / С. Д. Резник, Ю. П. Анискин, Э. В. Кондратьев. — М. : Инфра-М, 2017. — 64 с.

13. Клименко, А. В. Сфера государственного управления и её основные характеристики [Текст] / А. В. Клименко, А. В. Ларионов, О. С. Минченко. — М.: Препринт, 2021. — 216 с.

14. Шермет, М. А. Управление изменениями [Текст] / М. А. Шермет. — М. : Дело АНХ, 2015. — 128 с.

© Склепович М. В.

© Склепович К. З.

*Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. менеджмента ЛГУ им. В. ДАЛЯ Кобзевой Е. В., к.э.н., доц. каф. ЭУ ДонГТИ Кунченко А. В.*

*Статья поступила в редакцию 25.10.2021.*

**PhD in Economics Sklepovich M. V.** (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, mvs1008@mail.ru),

**PhD in Engineering Sklepovich K. Z.** (DonSTI, Alchevsk, LPR)

#### **STRATEGIC POTENTIAL FOR CHANGES IN ORGANIZATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SECTOR**

*The article substantiates the relevance of problem of studying the strategic potential for changes in organization of the public administration sector, considers approaches to defining the concept of “potential” of various objects, aspects and directions of studying potential, provides a definition of the concept of “strategic potential for changes in organization of the public administration sector”, examines the factors influencing the strategic potential for changes in organizations of the public administration sector, presents the structure of the strategic potential for changes in organization of the public administration sector.*

**Key words:** *changes, strategic potential for changes, factors, structure of strategic potential, public administration sector.*

## ТРЕБОВАНИЯ

### к рукописям статей в научный журнал «Экономический вестник ДонГТИ»

Научные статьи, предоставляемые в редакцию, должны соответствовать требованиям, составленным на основании требований ВАК МОН ДНР, ВАК МОН ЛНР и базового издательского стандарта по оформлению статей ГОСТ 7.5–98 «Журналы, сборники, информационные издания».

Научный журнал «Экономический вестник ДонГТИ» издаётся 4 раза в год. Сборник формирует редакционная коллегия: 94204, г. Алчевск, пр. Ленина, 16, ДонГТИ; тел.: (050)-552-91-12, (072)-124-99-60, e-mail: dongtu-ek.vestnik@mail.ru; секретарь редакционной коллегии Малышенко Наталья Борисовна.

**Тематика разделов:** «Экономика предприятий», «Финансы, учёт и аудит», «Экономико-математическое моделирование, бизнес-информатика», «Менеджмент».

Представляемые в статье материалы должны быть актуальными, отвечать новым достижениям науки и техники, иметь практическую значимость, соответствовать направленности сборника и представлять интерес для широкого круга специалистов.

Название статьи должно быть лаконичным и понятным, включать в себя объект и предмет исследований, иметь прямое отношение к области исследований и её результатам.

#### **Обязательные элементы статьи:**

- 1) постановка проблемы, обоснование её актуальности;
- 2) анализ последних исследований и публикаций по данной проблеме, вскрытие их недостатков и противоречий;
- 3) выделение нерешённых ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья;
- 4) формулирование цели, идеи, объекта и предмета исследований, постановка задач исследований;
- 5) описание и обоснование принятой методики исследований;
- 6) изложение основного материала теоретических и (или) экспериментальных исследований с обоснованием достоверности полученных научных результатов;
- 7) выводы о научной новизне и практической ценности результатов, направление дальнейших исследований.

По решению редколлегии в каждом номере сборника может быть опубликовано не более одной статьи обзорного характера, включающей большую часть рекомендованных выше основных элементов.

Редакция оставляет за собой право отклонять рукописи обзорного и компилятивного характера с нечётко сформулированными научными результатами, новизна и достоверность которых недостаточно обоснованы.

Результаты работы не должны предоставляться в виде тезисов.

Ответственность за нарушение авторских прав, несоблюдение действующих стандартов и недостоверность приведённых в статье данных полностью несут авторы статьи.

Редколлегия оставляет за собой право проверки статей на плагиат.

Статья должна сопровождаться:

- внутренней рецензией члена редколлегии и внешней рецензией, заверенной печатью организации, в печатном виде (скан-копия). Если в соавторстве участвует профессор, доктор экономических наук, рецензия необязательна;
- лицензионным договором с автором(и).

Рекомендуемое количество авторов статьи — до 3-х человек. При необходимости, по решению редколлегии, количество авторов может быть увеличено до 5-ти.

Языки предоставления статей: русский, английский.

## ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ

Текст рукописи статьи от 5 до 10 страниц в книжной ориентации на белой бумаге формата А4 (210×297 мм) с полями: верхнее, нижнее — 27 мм; левое, правое — 24 мм. Различать колонтитулы чётных и нечётных страниц: от края до верхнего колонтитула — 2 см; от края до нижнего колонтитула — 2 см. Страницы не нумеруются. Рукопись статьи оформляется с применением редактора **MS Word в формате, полностью совместимом с Word 97–2003**: шрифт — Times New Roman, размер — 12 пт, интервал — одинарный, выравнивание — по ширине, абзацный отступ — 0,5 см.

Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть **активирована**. Весь материал подаётся в чёрно-белом оформлении (без градиентов серого или цветовой палитры).

**Не допускается** использование списков (маркированных и нумерованных) и элементов «Надпись». **Запрещено использование стилей!**

### *Оформление статей*

Статья подаётся отдельным файлом «*Статья.doc*».

УДК проставляется вверху, выравнивание по левому краю, шрифт полужирный, без абзацного отступа. УДК можно определить самостоятельно с помощью классификатора <https://teacode.com/online/udc>. Проверить корректность расшифровки известного УДК можно здесь — <http://scs.viniti.ru/udc/Default.aspx>.

Через один интервал — учёная степень, фамилия, инициалы, разделённые пробелом. С новой строки в круглых скобках через запятую — название организации, название города, страны, e-mail автора. Шрифт полужирный, курсив, выравнивание по правому краю, без абзацного отступа.

С новой строки — название статьи. Выравнивание по центру, шрифт Arial, полужирный, видоизменение — все прописные, без абзацного отступа, интервал перед и после абзаца — 12 пт, с запретом автоматического переноса слов в абзаце. **Не допускается** набор всего названия заглавными буквами (Caps Lock).

С новой строки — краткая аннотация на языке публикации: размер шрифта — 11 пт, курсив. В аннотации сжато излагается формулировка задачи, которая решена в статье, и приводятся полученные основные результаты.

После аннотации с новой строки — ключевые слова (6–8 слов на языке статьи), курсивом, размером 11 пт, интервал после абзаца — «Авто». Фраза «Ключевые слова:» выделяется полужирным начертанием.

С новой строки — текст статьи в **две колонки** одинаковой ширины, промежуток между колонками — 0,5 см.

Слова «рисунок» и «таблица» при упоминаниях в тексте пишутся полностью (пример: «... на рисунке 2 ...»), а в ссылках в конце предложения — сокращённо в скобках (примеры: «... схема инвертора (рис. 2).», «... получены экспериментальные данные (табл. 4).»).

После текста статьи полужирным шрифтом размером 11 пт располагается заголовок «Библиографический список»: интервал перед абзацем — 12 пт, после абзаца — 8 пт, выравнивание по левому краю.

Библиографический список оформляется согласно ГОСТ 7.1–2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» размером 11 пт, курсивом и должен быть составлен в порядке упоминания в тексте. Ссылки на литературу в тексте статьи заключаются в квадратные скобки. Рекомендованное количество ссылок — не более десяти источников с датой их издания не ранее чем 5 лет назад. Для статей обзорного характера количество ссылок — более десяти источников с датой их издания не ранее чем 10 лет назад.



### **Оформление аннотаций отдельным файлом**

Аннотация и ключевые слова дополнительно подаются на языке статьи отдельным файлом «*Аннотация.doc*», размером шрифта 11 пт.

Учёная степень, фамилия, инициалы оформляются полужирным шрифтом, без абзацного отступа, выравниванием по левому краю. В круглых скобках курсивом через запятую — название организации, название города, страны, e-mail автора. С новой строки, без абзацного отступа, выравниванием по левому краю — название статьи заглавными буквами.

С новой строки — краткая аннотация курсивом.

С новой строки — ключевые слова курсивом. Фраза «Ключевые слова:» выделяется полужирным начертанием.

**Не допускается** внедрение в текст аннотации объектов (формул, рисунков и т. д.).

### **Оформление рефератов отдельным файлом**

Реферат подаётся на языке статьи отдельным файлом «*Реферат.doc*»: размер шрифта — 11 пт, без абзацного отступа, выравнивание — по левому краю. Функция «Автоматическая расстановка переносов» должна быть **выключена**.

Фамилия, имя, отчество оформляются полужирным шрифтом.

С новой строки — учёная степень, должность.

С новой строки — название подразделения.

С новой строки через запятую — название организации, название города, страны, e-mail автора.

Через интервал повторить данные для каждого автора.

Через интервал — название статьи (полужирным начертанием).

Через интервал — текст реферата. Реферат объёмом от 200 до 300 слов исключительно общепринятой терминологии должен быть структурированным и содержать следующие элементы: цель, методика, результаты, научная новизна, практическая значимость. Фразы «Цель.», «Методика.», «Результаты.», «Научная новизна.», «Практическая значимость.» (на русском языке), «Aim.», «Technique.», «Results.», «Scientific novelty.», «Practical significance.» (на английском языке) размещаются с новой строки и выделяются полужирным начертанием. Реферат не должен повторять название статьи.

**Не допускается** внедрение в текст реферата объектов (формул, рисунков, и т. д.).

### **Рисунки**

Рисунки вставляются в текст единым объектом и могут быть представлены:

– *растровыми форматами* — gif, tiff, jpg, bmp и им подобными (качество 300 dpi);

– *векторными форматами* — emf, wmf (графики, диаграммы).

Рисунки, выполненные в программах Corel, CAD, Word и др., переводятся в один из описанных выше форматов, предпочтительно векторный.

Графический материал следует располагать непосредственно после текста, в котором он упоминается впервые, или на следующей странице. Все позиции, обозначенные на рисунке, должны быть объяснены в тексте и нанесены слева направо, сверху вниз. Перед рисунком интервал 12 пт. Выравнивание по центру, ширина в одну колонку (большие рисунки располагают на ширину страницы вверху или внизу). Рисунки размещают в тексте (не в таблицах), обтекание рисунка — «в тексте». Все рисунки подаются дополнительно отдельными файлами.

Допускается размещение пояснительных данных под иллюстрацией (подрисуночный текст) с выравниванием по центру, без абзацного отступа, размером 10 пт.

Под каждым рисунком (подрисуночным текстом) располагается надпись в формате «Рисунок № Название» с выравниванием по центру без абзацного отступа, интервалом перед и после абзаца — «Авто», размером шрифта 11 пт, с запретом автоматического переноса слов в абзаце. Статья не должна заканчиваться рисунком. Рекомендуется, чтобы площадь, занятая рисунками, составляла не более 25 % общего объема статьи.

### Формулы

Абзац, содержащий формулы, должен иметь следующие параметры: выравнивание по левому краю, без абзацного отступа, интервал перед и после абзаца 6 пт, позиции табуляции — 3,93 см по центру (для расположения формулы) и 7,85 см по правому краю (для расположения номера формулы). Формулы целиком (включая размерности) выполняются с помощью редактора формул **Microsoft Equation 3** или **MathType** математическим стилем, обычное начертание шрифта (нормальный), со следующими размерами:

Full (обычный).....	12 pt
Subscript/Superscript (крупный индекс) .....	9 pt
Sub-Subscript/Superscript (мелкий индекс) .....	7 pt
Symbol (крупный символ).....	14 pt
Sub-Symbol (мелкий символ).....	12 pt
Формат .....	по центру
Междустрочный интервал .....	200 %

**Недопустимо** масштабирование и размещение формул в табличном формате. В одном блоке формулы, попадающем на границу колонок, допускается только одна строка (многострочные формулы разбиваются на блоки). Упоминание элементов формул в тексте статьи также выполняется в редакторе формул.

### Таблицы

Все таблицы располагаются после упоминания в тексте и должны иметь нумерационный заголовок и название (размер шрифта 11 пт). Нумерационный заголовок (*Таблица 1*) выравнивается по правому краю над таблицей, курсив, интервал перед абзацем — 12 пт. С новой строки помещают название выравниванием по центру, без абзацного отступа, с запретом автоматического переноса слов в абзаце; интервал после абзаца — 6 пт.

Таблица выравнивается по центру контейнера, в книжной ориентации, шириной в 1 колонку (большие таблицы располагаются на ширину страницы вверху или внизу). Текст в таблице оформляется размером шрифта 11 пт или 12 пт без абзацного отступа. **Не допускается** заливка ячеек таблицы цветом. **Запрещается** располагать таблицу в альбомной ориентации. После таблицы отступается один интервал.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

*Кунченко А. В., Самкова Э. Р., Черков С. Н.*

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
УСТОЙЧИВОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 5

*Белозерцев Р. В., Белозерцев О. В.*

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 15

*Гонтовая Н. В., Коваленко Н. В.*

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ МЕХАНИЗМАМИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ  
И АДАПТАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ..... 23

*Ланговой В. А.*

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ БАЗЫ  
УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ..... 30

### ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ

*Гришко Н. В., Степанова Ю. Л.*

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВЫМ ПАРТНЕРСТВОМ ..... 39

### МЕНЕДЖМЕНТ

*Пономаренко А. С.*

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ  
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ..... 49

*Пяткова Н. П., Мирошкина Н. В., Кириченко А. Т., Бойко Е. А.*

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПОЛИТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА ..... 58

*Склепович М. В., Склепович К. З.*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ СЕКТОРА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ..... 67

## CONTENT

### ECONOMY OF ENTERPRISE

*Kunchenko A. V., Samkova E. R., Cherkov S. N.*

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A FACTOR OF ENSURING THE SUSTAINABILITY OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE .....5

*Belozertsev R. V., Belozertsev O. V.*

DEVELOPMENT OF STRATEGIC ALTERNATIVES TO PROVIDE THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE ..... 15

*Gontovaia N. V., Kovalenko N. V.*

INTERRELATION BETWEEN SUSTAINABILITY AND ADAPTATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES ..... 23

*Langovoi V. A.*

MANAGING THE DEVELOPMENT OF TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL BASE OF COAL MINING ENTERPRISES .....30

### FINANCE, ACCOUNTING AND AUDIT

*Grishko N. V., Stepanova Yu. L.*

DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGING BUSINESS PARTNERSHIP ..... 39

### MANAGEMENT

*Ponomarenko A. S.*

DEVELOPMENT OF STAFF INCENTIVE SCHEME IN FRAMEWORK OF IMPLEMENTATION THE PERSONNEL POLICY OF ENTERPRISES .....49

*Piatkova N. P., Miroshkina N. V., Kirichenko A. T., Boiko E. A.*

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF POLITICAL LEADERSHIP ..... 58

*Sklepovich M. V., Sklepovich K. Z.*

STRATEGIC POTENTIAL FOR CHANGES IN ORGANIZATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SECTOR .....67

Distribution and replication is forbidden without official allowance of SEI HE "DonSTI"

**UDK 311.3 + 330.4 + 334 + 339.33 + 658**

**Economic Bulletin  
of Donbass State Technical Institute**

**Journal**

Issue 9 2021

**Establisher:  
SEI HE "Donbass State Technical  
Institute" (LPR)**

*Certificate of Ministry of Communications and Mass  
Media of the LPR  
for mass media registration  
III 000167 dated 08.12.2020*

*By order of the Ministry of Education and Science of  
the Lugansk People's Republic № 170-ОД  
dated 10.03.2021 the Economic Bulletin of DonSTI is  
being offered in the List of peer-reviewed scientific  
editions with required publications of the main  
scientific PhD and Doctor's thesis results, approved by  
order of the Ministry of Education and Science of the  
Lugansk People's Republic № 477-ОД  
dated 15.05.2018*

*Recommended by academic council  
of SEI HE "DonSTI"  
(Record № 2 dated 24.09.2021)*

*Added to scientometrical database of RSCI*

Format 60×84½  
Conventional printed sheet 10,4  
Order № 205  
Circulation 100 copies  
Publishing office is not responsible for  
material content giving by author  
for publishing

Address of editorial office, publishing  
and establishing:  
SEI HE "DonSTI"  
Lenin avenue, 16, Alchevsk, LPR  
94204  
E-mail: [info@dstu.education](mailto:info@dstu.education)  
Web-site: <http://www.dstu.education>

PUBLISHING AND PRINTING CENTER,  
Room 2113, tel/fax 2-58-59  
Certificate of State registration for mass  
media publisher, owner and distributor  
МИ-СТР ИД 0000055 dated 05.02.2016

**Editor-in-chief**

Kuberskiy S. V. — PhD in Engineering, Prof.,  
Vice-Rector for Science

**Deputy chief editor**

Kovalenko N. V. — Doctor of Economics, Prof.

**Editorial board:**

Bizianov E. E. — Doctor of Economics, Prof.  
Grishko N. V. — Doctor of Economics, Prof.  
Kobzeva E. V. — PhD in Economics, Ass. Prof.  
Belozertsev O. V. — PhD in Economics, Ass. Prof.  
Diachkova V. V. — PhD in Economics, Ass. Prof.  
Kunchenko A. V. — PhD in Economics, Ass. Prof.  
Ekkert E. A. — PhD in Economics, Ass. Prof.  
Zhilina M. V. — PhD in Economics, Ass. Prof.

**Secretary of Editorial board**

Malishenko N. B. — Senior Lecturer

The journal is published for the faculty,  
applicants for degrees in Economics, post-graduates  
and senior students of higher education institutions.

Issue language:  
Russian, English

Computer layout  
*Ismailova L. M.*

© SEI HE "DonSTI", 2021  
© Chernyshova N. V., graphic, 2021