



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАРОДНЫЙ СОВЕТ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»



# МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

«ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В КОНТЕКСТЕ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ»

## СЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ

6-7 ИЮНЯ 2023 ГОДА  
Г. ДОНЕЦК

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НАРОДНЫЙ СОВЕТ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ПРАВИТЕЛЬСТВО ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»



**Пути повышения эффективности управленческой деятельности  
органов государственной власти  
в контексте социально-экономического  
развития территорий**

**МАТЕРИАЛЫ VII МЕЖДУНАРОДНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**(Донецк, 6-7 июня 2023 года)**

**Секция 1. Стратегическое управление развитием  
экономики**

Донецк  
2023

УДК 351:332.1  
ББК Ф033.141+У050.14  
П 90

**Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий:** материалы VII Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2023 г.). Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. – 374 с.

УДК 351:332.1  
ББК Ф033.141+У050.14

Материалы VII Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» включены в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ).

#### **Программный комитет:**

- Пушилин Д.В.** – Врио Главы Донецкой Народной Республики
- Бидевка В.А.** – Председатель Народного Совета Донецкой Народной Республики
- Костровец Л.Б.** – Ректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Солнцев Е.А.** – Председатель Правительства Донецкой Народной Республики
- Ежиков В.В.** – И.о. заместителя Председателя Правительства Донецкой Народной Республики
- Толстыкина Л.В.** – И.о. заместителя Председателя Правительства Донецкой Народной Республики
- Макеева О.А.** – Чрезвычайный и Полномочный Посол Донецкой Народной Республики в Российской Федерации
- Прокопенко С.Б.** – Заместитель Председателя Народного Совета Донецкой Народной Республики
- Ванин О.В.** – Председатель Комитета Народного Совета Донецкой Народной Республики по гражданскому и арбитражному законодательству
- Баевский А.В.** – Председатель Правительства Донецкой Народной Республики
- Трофимов О.В.** – Первый заместитель Министра образования и науки Донецкой Народной Республики

- Козина Н.Ю.** – Заместитель Министра промышленности и торговли Донецкой Народной Республики
- Стрельченко Д.И.** – И.о. Министра труда и социальной политики Донецкой Народной Республики
- Деушев Р.Р.** – Заместитель Руководителя Администрации Главы Донецкой Народной Республики
- Нарыжный Н.А.** – И.о. начальника Управления Министерства юстиции Российской Федерации по Донецкой Народной Республике
- Григорьева В.П.** – Председатель Торгово-промышленной палаты Донецкой Народной Республики
- Горбов А.Н.** – И.о. Председателя ООО «Центральный Республиканский Банк Донецкой Народной Республики»
- Шевченко Д.С.** – Глава администрации города Ясиноватая
- Моргун О.В.** – Глава администрации города Мариуполь
- Кононов В.П.** – Начальник управления по социальной поддержке военнослужащих в отставке и патриотическому воспитанию при Главе Донецкой Народной Республики
- Жаботинский С.А.** – Старший государственный налоговый инспектор отдела камерального контроля № 2 Управления Федеральной налоговой службы России по Донецкой Народной Республике
- Окорочков В.М.** – Ректор частного образовательного учреждения высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»
- Абдрахманов Д.М.** – Ректор государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»
- Сологуб В. А.** – Профессор кафедры государственного и муниципального управления Южно-Российского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

**Организационный комитет:**

- Кретьева А.В.** – председатель организационного комитета, проректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Науменко С.Н.** – заместитель председателя организационного комитета, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Малик М.А.** – проректор федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Докторова Н.П.** – декан факультета стратегического управления и международного бизнеса федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Рытова Н.А.** – декан факультета производственного менеджмента и маркетинга федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Голос И.И.** – декан факультета юриспруденции и социальных технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Рощина Ю.О.** – декан факультета государственной службы и управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Саенко В.Б.** – декан финансово-экономического факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»

- Панова Т.А.** – главный бухгалтер федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Смирнова Е.А.** – начальник отдела «Научный отдел» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Казанник Н.М.** – директор информационно-вычислительного центра федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»
- Полчанинова Л.Н.** – заведующий редакционно-издательским отделом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»



## ГЛАВА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

бульвар Пушкина, дом 76, город Донецк, 283001, e-mail: admin\_ud8@glavadr.ru

---

6 июля 2023 года

№ 0489/563

Участникам  
VII Международной научно-  
практической конференции  
«Пути повышения  
эффективности  
управленческой  
деятельности органов  
государственной власти в  
контексте социально-  
экономического развития  
территорий»

### **Уважаемые участники конференции!**

Сегодня Республика, как новый субъект Российской Федерации, активно интегрируется в состав России. В ходе этого процесса, затрагивающего все без исключения сферы жизни, возникают новые задачи, которые мы постоянно решаем, например, гармонизация с российским правовым полем с учетом региональных особенностей. Идет активная разработка программ развития основных сфер и отраслей народного хозяйства. Работа таких площадок, как данная конференция, выступает необходимым инструментом для обеспечения эффективности трансформационных процессов и эффективной реализации программ развития.

Конференция «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий», проводимая на базе Донецкой академии управления и государственной службы, за предыдущие шесть лет стала значимой платформой для обмена опытом в сфере государственного управления и важным инструментом решения задач формирования кадрового потенциала Донецкой Народной Республики.

В свете решаемых сегодня задач в сфере госуправления тема конференции как никогда актуальна.

Рассчитываю, что проработка обозначенных в программе вопросов, обсуждение ключевых практических проблем и предложенные рекомендации найдут применение в практической деятельности органов государственной власти, учреждений и организаций Республики.

Желаю всем участникам конференции плодотворной работы!

С уважением,

**Врио Главы  
Донецкой Народной Республики**

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long, sweeping stroke extending upwards and to the right.

**Д.В. Пушилин**



Уважаемые участники конференции!



Приветствую Вас на VII Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий», ставшей традиционной площадкой для

проведения дискуссий и обмена передовым опытом в сфере государственного управления.

Уже в седьмой раз конференция объединяет представителей науки и государственных служащих из различных регионов Российской Федерации, ближнего и дальнего зарубежья для поиска ответов на современные вызовы по таким направлениям, как право, образование, экономика и менеджмент, финансы, социальная политика.

Отрадно осознавать, что ежегодно представительство участников расширяется, увеличивается плодотворность научных дискуссий, растет заинтересованность в реализации мероприятий, отраженных в резолюциях предыдущих лет.

ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» как ведущее профильное образовательное учреждение Донецкой Народной Республики по подготовке, переподготовке и повышению квалификации управленческих кадров, в том числе государственных служащих, способных не только правильно видеть стратегию развития экономики и общества, но и осуществлять соответствующие преобразования, несомненно, заинтересовано в практической реализации результатов работы данной конференции.

Перед органами государственной власти Донецкой Народной Республики сегодня стоят задачи восстановления социально-экономического потенциала и связей с деокупированными территориями, их оптимизации, а также интеграции в правовое поле Российской Федерации.

Уверена, что проводимая в этом году конференция пройдет в ключе поиска решений обозначенных комплексных задач.

Желаю всем участникам продуктивной работы!

**Ректор ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»  
Л.Б. Костровец**

**ПОДСЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ**

**ВОПРОСЫ УЛУЧШЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ НАСЕЛЕНИЯ В  
РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

**АБИЛДАЕВ С.Т.,**  
*PhD, ассоциированный профессор,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан;*

**ЖАНАЛИЕВА Л.Т.,**  
*старший преподаватель,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан;*

**ЖАНТАЕВА А.М.,**  
*старший преподаватель,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан*

*Аннотация.* В статье проанализирован уровень достигнутого благосостояния населения Казахстана с помощью таких показателей, как среднедушевой доход, среднемесячная заработная плата и потребительские расходы на продукты питания. Также были рассмотрены и проанализированы такие показатели, как инфляция, уровень безработицы и уровень бедности, которые напрямую влияют на благосостояние населения.

*Ключевые слова:* благосостояние населения, доход, заработная плата, инфляция, безработица, уровень бедности

**ISSUES OF IMPROVING THE WELFARE OF THE POPULATION  
IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**ABILDAEV S.T.,**  
*PhD, Associate Professor,  
M.H. Dulati Taraz Regional University,  
Taraz, Republic of Kazakhstan;*

**ZHANALIEVA L.T.,**  
*Senior Lecturer,  
M.H. Dulati Taraz Regional University,  
Taraz, Republic of Kazakhstan;*

**ZHANTAEVA A.M.,**

*Senior Lecturer,*

*M.H. Dulati Taraz Regional University,*

*Taraz, Republic of Kazakhstan*

*Abstract.* The article analyzes the level of well-being achieved by the population of Kazakhstan with the help of indicators such as per capita income, average monthly wages and consumer spending on food. Indicators such as inflation, unemployment and poverty levels, which directly affect the well-being of the population, were also considered and analyzed.

*Keywords:* welfare of the population, income, wages, inflation, unemployment, poverty level

Благополучие – это обеспечение населения необходимыми материальными и духовными благами, то есть предметами, услугами и условиями, удовлетворяющими определенные потребности человека. Благосостояние выражается системой показателей, характеризующих уровень жизни, например, уровень распределения доходов, обеспеченность жильем, потреблением продуктов питания, образование, здоровье, продолжительность жизни, бытовой комфорт, социальная среда.

Уровень благосостояния населения зависит от социально-экономической ситуации в стране и регионе, системы мер социальной поддержки, основанной на личной активности человека в Стратегии государственной социальной политики. В нашем случае будут рассмотрены следующие показатели, оценивающие уровень благосостояния населения Казахстана: среднедушевой доход населения, среднемесячная заработная плата, потребительские расходы на среднедушевые продукты питания населения в год. На уровень благосостояния населения напрямую влияют такие показатели, как инфляция, уровень безработицы и уровень бедности, которые также будут рассмотрены и проанализированы.

Одним из важнейших показателей благосостояния человека является доход, поскольку он определяет, в каком объеме население покупает товары и услуги. Успех людей зависит от уровня их деловой активности и структуры распределения национального дохода. Основными источниками денежных доходов населения являются оплата труда, доходы от предпринимательской деятельности, социальные выплаты, реализация продукции личного подсобного хозяйства, поступления от финансовой системы. В общем объеме денежных доходов оплата труда составляет 64,2%, доходы от предпринимательской и иной деятельности – 7,8%, выплаты населению (пенсии, пособия, стипендии и другие) – 23,3%, доходы от собственности и прочие доходы – 4,7%. В свою очередь денежные доходы населения делятся на номинальные и фактические. Номинальные денежные доходы населения – денежные средства населения, направляемые на текущее потребление,

производственную деятельность и накопление. Фактический располагаемый доход рассчитывается за вычетом обязательных платежей (налогов, сборов, процентов по кредитам), скорректированных на индекс потребительских цен, то есть он отражает фактическую покупательную способность денег, «очищенных» от инфляции. В таблице 1 представлена динамика отдельных показателей, характеризующих благосостояние населения.

Таблица 1

**Динамика показателей, характеризующих благосостояние населения  
Казахстана**

Показатели	Годы							
	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Основные показатели оценки благосостояния населения</b>								
1.Среднедушевые номинальные доходы, тг	15787	39014	67321	76 575	83 710	93 135	104282	114995
2.Индекс реальных денежных доходов,	114,5	106,3	97,7	98,9	98,3	101,7	109,1	114,0
3.Среднемесячная заработная плата, тг	34060	77611	126021	142898	150827	162673	186815	213003
4. Потребительские расходы на продукты питания в среднем на душу населения в год, тг	9751	121153	206403	229799	259071	298347	334293	386025
<b>Основные показатели, влияющие на уровень благосостояния населения</b>								
1.Инфляция, %	7,5	7,8	13,6	8,5	7,1	5,3	5,4	7,5
2.Уровень безработицы,%	8,1	5,8	5,1	5,0	4,9	4,9	4,8	4,9
3.Уровень бедности,%	31,6	6,5	2,7	2,6	2,7	4,3	4,3	5,3
* Статистический сборник» уровень жизни населения в Казахстане 2016-2020, Нур-Султан 2021г.								

За рассматриваемый период наблюдается рост среднедушевого дохода и среднемесячной заработной платы. Так, среднедушевые расходы выросли до уровня 114995 тенге или в 7,3 раза, а среднемесячная заработная плата в 2020 году была равна 213003 тенге или увеличилась в 6,3 раза по сравнению с 2005 годом. Рост этих показателей обусловлен ростом экономики в стране и социальными мерами поддержки населения. При этом за рассматриваемый период темпы роста реального среднего дохода на душу населения замедлились до уровня 97,7%, а затем выросли до уровня 2005 года. Снижение темпов роста реальной заработной платы объясняется ростом

инфляции и ростом населения с доходами ниже прожиточного минимума. В рассматриваемый период наблюдается рост цен на все виды товаров, в том числе на продукты питания. Их самый большой рост произошел в 2015 году. Это было вызвано санкциями, введенными Россией, европейскими странами и США, которые также повлияли на Казахстан. Дальнейшие инфляционные процессы, связанные с пандемией, начались в 2020 году и достигли уровня 7,5%. Именно за этот период в стране растет безработица – 448,8 тыс. человек, численность населения с доходами ниже прожиточного минимума – 1000,6 тыс. человек.

Таким образом, основными показателями, оценивающими благосостояние населения, являются доход населения и уровень его питания. Уровень питания человека полностью зависит от его дохода, а уровень инфляции, безработицы и бедности оказывает значительное влияние на доходы. Корреляционный анализ подтвердил значительную степень зависимости между изученными показателями (табл. 2).

*Таблица 2*

**Результаты корреляционно-регрессионного анализа между исследуемыми показателями**

Показатели	Уравнения	Критерии F-Фишер	Коэффициент корреляции
1. Между потребительскими расходами и среднедушевым доходом населения	$Y_1 = 36,7 + 0,2X_1$	F = 30,128	$R_{xy} = 0,834$
2. Между среднедушевым доходом населения и инфляцией	$Y_2 = 101,0 - 3,4 X_2$	F = 10,452	$R_{xy} = 0,701$
3. Между среднедушевым доходом населения и уровнем безработицы	$Y_2 = 212,4 - 25,4X_3,$	F = 16,605	$R_{xy} = 0,735$
4. Между среднедушевым доходом населения и уровнем бедности	$Y_2 = 92,6 - 2,4X_4$	F = 6,410	$R_{xy} = 0,7,18$

Таким образом, увеличение среднедушевого дохода на 1,0 процента увеличивает потребление продуктов питания на 0,2 процента. В свою очередь, снижение инфляции, уровня безработицы и бедности на 1,0 процента увеличивает средний доход на душу населения на 3,4 процента, 25,4 процента и 2,4 процента. Расчетные значения критериев Фишера на уровне вероятности 0,95 превышают  $f_{кест} = 4,876$ , что указывает на достоверную связь между изучаемыми явлениями, а показатель плотности связи указывает на среднее соотношение между рассматриваемыми показателями [1].

Несмотря на всплеск роста населения в стране, несмотря на чрезвычайные меры, связанные с закрытием многих предприятий, крупных торговых объектов, театров, кинотеатров, торгово-развлекательных центров и т. д., средний доход на душу населения и среднемесячная заработная плата в стране продолжают расти, так что средний доход на душу населения в первом квартале 2021 года составил 7,4%, что ежемесячная заработная плата выросла на 8,0% по сравнению с 2020 годом. Этот рост объясняется активной государственной поддержкой. За этот период времени государственная поддержка в связи с антикризисными мерами составила более 6,0 трлн тенге, в том числе 1,7 трлн тенге направлено на поддержку доходов и занятости населения.

Пандемия COVID-19 началась внезапно и непредсказуемо. Поэтому правительству страны пришлось запустить очередные антикризисные программы не только для борьбы с пандемией, но и для спасения экономики страны. В настоящее время в Казахстане запускаются национальные проекты развития страны, направленные на повышение конкурентоспособности экономики, благосостояния населения путем сокращения безработицы и бедности населения, снижения инфляции. Г.Г. Токаев подписал Указ «Об утверждении перечня национальных проектов» [2].

В перечень вошли 10 национальных проектов, связанных с совершенствованием образования, здоровья, благосостояния населения, национальным «духовным возрождением», цифровизацией, развитием предпринимательства и агропромышленного комплекса, зеленой экономикой и безопасностью страны.

Реализация проекта «Устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния казахстанцев» – это рост реальных денежных доходов населения на 27,1% от уровня 2019 года; рост средней заработной платы работников обрабатывающей промышленности на 31,5% к уровню 2020 года; рост средней заработной платы работников электроэнергетической отрасли на 50% к 2020 году; увеличение обеспечивает рост средней заработной платы работников газохимической отрасли на 25% к уровню 2020 года.

В рамках принятых мер правительство страны продолжает работу по обеспечению достойного уровня жизни населения и достижению принятых результатов в области развития страны, повышению доходов и средней заработной платы.

#### *Список использованных источников*

1. Янко, Я. Математико-статистические таблицы / Я. Янко. – М.: Госстатиздат ЦСУ СССР, 1961. – 243 с.
2. Указ Президента РК К. Ж. Токаева 07.10.2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://akorda.kz/ob-utverzhdenii-perechnya-na>.

3. Государственная программа Ауыл-ел бесігі [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities>.

4. Национальное статистическое бюро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz> › edition › publication › month.

## **ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА**

***АЙНАБЕКОВА И.Т.,***  
*старший преподаватель,*  
*НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,*  
*Тараз, Республика Казахстан*

*Аннотация.* Данная статья посвящена развитию информационно-методического обеспечения стратегического учета. Стратегия предполагает реализацию целого комплекса плановых и подготовительных мероприятий: определение стратегических ориентиров, формулировку стратегических целей и соответствующих им стратегических задач, а также приемы и способы принятия необходимых стратегических решений.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, концепция, стратегический менеджмент, управленческий учет, управление затратами

## **INFORMATION SUPPORT OF STRATEGIC ACCOUNTING**

***AINABEKOVA I.T.,***  
*Senior Lecturer,*  
*M.H. Dulati Taraz Regional University,*  
*Taraz, Republic of Kazakhstan*

*Abstract.* This article is devoted to the development of information and methodological support for strategic accounting. The strategy involves the implementation of a whole range of planned and preparatory activities: the definition of strategic guidelines, the formulation of strategic goals and their corresponding strategic objectives, as well as techniques and methods for making the necessary strategic decisions.

*Keywords:* Strategic management, concept, strategic management, management accounting, cost management

Стратегия – это подробный и всеобъемлющий план управления, призванный обеспечить успех компании. Разработка и выбор стратегий должны основываться на обширных исследованиях и надежных данных.

Стратегия в первую очередь разрабатывается высшим руководством, но ее реализация требует участия всех уровней управления. Планы действий должны подкрепляться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы успешно конкурировать в современной бизнес-среде, компания должна постоянно собирать и анализировать большой объем информации о своей отрасли, конкуренции и других факторах.

Хорошо продуманные планы и организационные структуры не всегда могут обеспечить достижение поставленных целей из-за изменения законов, технологий, условий конкуренции и других факторов внешней среды. Для того, чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм своевременной оценки воздействия на них этих факторов перемен. Такой механизм может быть создан на основе контроля.

Ключевым требованием для успешного ведения бизнеса в условиях рыночной экономики является хорошо организованный бизнес-план. Крупные компании практически во всех развитых странах всегда имели высокие оценки. Стратегическое планирование, определяющее долгосрочное направление бизнеса, здесь не играло большой роли. Планирование стало основным направлением развития знаний исследователей и специалистов, работавших в области управления бизнесом, а затем и в управлении финансами крупных и средних компаний различных отраслей.

При планировании деятельности компании следует учитывать некоторые факторы, ограничивающие или препятствующие этому процессу. К ним относятся: волатильность рыночной среды с быстрыми, а иногда и неожиданными изменениями, влияющими на деловые операции и достижение ожидаемых результатов; затраты на планирование, включая исследование рынка, организацию услуг по планированию и наем дополнительного персонала для такой работы. Планирование характеризуется сильной зависимостью от размера объектов, по реальным причинам, обусловленным размером компании, что ограничивает возможности планирования для малых и средних компаний. Высокий уровень планирования труднодостижим в малых и средних организациях, но его негативное воздействие значительно смягчается относительно строгими требованиями к планированию. В то же время размер компании затрудняет координацию деятельности отделов и служб и снижает эффективность планирования.

Планирование – уникальная область управления бизнесом. По определению американских ученых М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, «стратегия есть всеобъемлющий, глобальный, глобальный план, направленный на обеспечение выполнения обязанностей организации и достижение ее целей». Исходя из этого определения, на основе анализа можно выделить основные элементы стратегии, в которую должны быть включены четкие цели, показывающие текущее положение компании и



перспективу, состояние и силы внешней среды; знание способов достижения целей; определить инструменты, необходимые для реализации метода. Он видит изменения в ведении бизнеса.

Стратегическое планирование – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбор специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Одной из главных характерных черт стратегического плана является его адаптивность, то есть способность приспосабливаться к различным изменяющимся факторам.

Процесс планирования сталкивается со многими трудностями в реализации. Основная проблема заключается в том, что первоначальный процесс принятия решений зависит от организационной структуры организации.

Как и в других сферах управления, в менеджменте важны люди. Поэтому при разработке системы управления руководитель должен учитывать поведение человека. Конечно, контроль не может быть сильным и эффективным в общении. Менеджеры часто используют концепцию контроля, чтобы изменить состав сотрудников и привести их в соответствие с целями организации. К счастью, менеджер должен знать методы управления, используемые сегодня, чтобы изменить производительность в соответствии с потребностями сотрудника, и менеджер должен сосредоточиться на создании там хаоса, в человеческих отношениях. Вторым эффектом является результатом работы операционной системы. Элементы управления Souvent оказывают значительное влияние на компоненты системы. Посредственная система управления, которая дает сотрудникам возможность учиться, – это уникальный способ реагировать на потребности в производительности без обучения своих целей. Эти эффекты также могут привести к недоразумениям. Проблемы с производительностью тестирования, безусловно, существуют при установлении стандартов качества, установлении двусторонней связи, установлении объективных стандартов тестирования, а также чрезмерном тестировании и компенсации.

Управленческий контроль организации в самом строгом смысле этого слова – это выполнение ее членами, обладающими соответствующими полномочиями (то есть объектами управления) или автоматически определяемыми и контролируруемыми определенными объектами, следующих действий: состояние или действия отношений, контролируемых организацией система управления (объект управления); сравнение фактических данных с предполагаемыми данными, d. час на основе оценок, утвержденных внутри организации или предоставленных извне, или на основе обоснованности; оценивать различия, превышающие максимально допустимый уровень, по величине их влияния на деятельность организации; установление причин такого разделения.

Основными задачами являются: а) сохранение и эффективное использование различных ресурсов и возможностей организации; б) адаптация организации к внутренним и внешним изменениям; в) работать над достижением наилучших результатов организации, с устойчивым развитием и высоким ростом в контексте различных соревнований.

Поэтому можно сказать, что управленческий контроль является важной частью системы менеджмента организации; управленческий аудит помогает выявить слабые места в производственных процессах, а также выявить и развить сильные стороны. Управленческий контроль является основой благосостояния организации.

Ни одна организация не обходится без стратегического плана и контроля. Так как благодаря стратегическому плану можно разработать цели организации, сформулировать план действий и обеспечить подготовку к использованию возможных благоприятных условий для успешной деятельности предприятия. А без контроля достичь желаемых целей организации сложно. Контроль – очень важная функция управления. Руководители организации начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда сформулированы цели и задачи. Благодаря контролю, можно вовремя выявить проблемы и устранить их.

#### *Список использованных источников*

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент. В 2 ч. Ч. 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.
3. Портных, В. В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. – 274 с.
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 343 с.
5. Дадау О. Стратегический план маркетинга / О. Дадау. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/read/article/a55.htm>.
6. Управленческий учёт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/terms/accounting/upravlencheskiy\\_uchet.html](https://www.audit-it.ru/terms/accounting/upravlencheskiy_uchet.html).

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕГО  
УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК НОВОГО СУБЪЕКТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**БЕЛЕНЦОВ В.Н.,**

*д-р экон. наук, профессор, профессор,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КОЗИНА Н.Ю.,**

*заместитель министра промышленности и торговли  
Донецкой Народной Республики,  
Донецк, Донецкая народная Республика, Российская Федерация;*

**МАТЮХИН А.А.,**

*ведущий специалист отдела внешней торговли и поддержки экспорта  
Министерства промышленности и торговли  
Донецкой Народной Республики,  
Донецк, Донецкая народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Проведенное исследование позволило обосновать необходимость совершенствования механизма государственного взаимодействия и рассмотрения вопроса необходимости управления бесхозяйным имуществом.

*Ключевые слова:* государственное управление, внешнее управление, механизм государственного регулирования, сфера торговли, бесхозяйное имущество

**STATE REGULATION OF EXTERNAL MANAGEMENT IN THE  
SPHERE OF TRADE ON THE TERRITORY OF THE DONETSK  
PEOPLE'S REPUBLIC AS A NEW SUBJECT OF THE RUSSIAN  
FEDERATION**

**BELENTSOV V.N.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KOZINA N.YU.,**

*Deputy Minister of Industry and Trade of the Donetsk People 's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**MATYUKHIN A.A.,**  
*Leading Specialist of the Department of Foreign Trade and Export Support  
of the Ministry of Industry and Trade of the Donetsk People 's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The conducted research made it possible to substantiate the need to improve the mechanism of state interaction and to consider the need for the management of ownerless property.

*Keywords:* public administration, external management, mechanism of state regulation, sphere of trade, ownerless property

Торговля является одной из самых крупнейших и развивающихся отраслей в мире. Структура и функционирование системы внешнего управления в сфере торговли играет важную роль в развитии отрасли и обеспечивает рост региональной и федеральной экономики.

Государственное регулирование сферы торговли обеспечивает стабильность ее развития, а также уверенность потенциальных инвесторов в допустимости степени предпринимательского риска при осуществлении инвестиций в экономику ДНР.

Одним из приоритетных направлений на сегодняшний день, является восстановление коммерческой инфраструктуры, пострадавшей от ракетно-артиллерийских обстрелов, а также проведения активных боевых действий, с целью дальнейшего развития потребительского рынка региона.

Учитывая отсутствие возможности установления контакта с собственниками имущественных комплексов собственниками, в связи с военным конфликтом, рисками ведения предпринимательской деятельности, и другими собственными причинами выезда за пределы РФ, возникает острая необходимость управления таким имуществом, с целью его сохранения и эффективного использования.

Понятие внешнего управления, применяемое в настоящем исследовании, подразумевает общее понятие процесса, осуществляемого различными методами и порядками, как на территории ДНР, так и других субъектов РФ.

Под внешним управлением в сфере торговли, понимается специальный режим управления, который вводится на имущество принадлежащего физическим и юридическим лицам-нерезидентам, в отношении которых введены специальные экономические меры по замораживанию собственности и активов, а также бесхозяйного имущества расположенного на территории ДНР, с целью сохранения и эффективного использования такого имущества.

До вступления в состав Российской Федерации, передача имущества во внешнее управление на территории Донецкой Народной Республики

осуществлялась в соответствии с Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 26.09.2014 г. № 35-8 «О порядке введения временных государственных администраций на предприятиях, учреждениях и иных объектах» (далее – Постановление № 35-8).

Значительное количество объектов, переданных в управление хозяйствующим субъектам – резидентам возобновило свою работы, а также обеспечили значительную долю экономического роста сферы торговли.

С целью осуществления мер государственного регулирования внешнего управления в Донецкой Народной Республике создана Межведомственная комиссия по регулированию развития государственного сектора экономики и координации института временных администраций Правительства Донецкой Народной Республики (далее – Межведомственная комиссия).

Межведомственная комиссия является координационным органом, обеспечивающим согласованность действий органов государственной власти Донецкой Народной Республики, организаций всех форм собственности, а также решение задач, направленных на обеспечение устойчивого развития экономики и финансовой системы Донецкой Народной Республики.

К полномочиям Межведомственной комиссии отнесено также и принятие решений о введении временной администрации на объекты недвижимости и назначении временных администраторов.

В случае необходимости распределения чистой прибыли, полученной от деятельности предприятия на таком объекте, временный администратор вносит ходатайство о рассмотрении вопроса такого распределения в коллегиальный орган.

После принятия решения о передаче во внешнее управление объектов имущества, Межведомственная комиссия также определяет государственный орган исполнительной власти, осуществляющий оперативный контроль за деятельностью временного администратора, в соответствии со сферой его деятельности.

Так, Министерство промышленности и торговли Донецкой Народной Республики осуществляет оперативный контроль, посредством реализации ряда мероприятий, направленных на обеспечение развития сферы торговли и эффективного использования переданного имущества, среди которых:

- согласование и утверждение ежегодных программ и планов деятельности временных администраторов;
- осуществление контрольных мероприятий по соблюдению плановых показателей деятельности;
- анализ и оценка фактических показателей деятельности и составление прогнозной оценки достижения плана;
- взаимодействие с временными администраторами и содействие их развитию и др.

По состоянию на 01.01.2023 г. в соответствии с Постановлением № 35-8, на территории Донецкой Народной Республики, в том числе на освобожденных территориях, во внешнее управление передано более 150 объектов в сфере торговли.

В структуру данных объектов входят торговые центры, магазины строительных материалов, гипермаркеты, супермаркеты со смешанным ассортиментом товаров (рис. 1).



Рис. 1. Структура объектов торговой инфраструктуры переданных во внешнее управление

Учитывая формирование потребительского спроса на формат объектов розничной торговли «супермаркеты у дома» наблюдается высокий процент таких магазинов и в сфере внешнего управления объектами недвижимости.

Супермаркеты со смешанным ассортиментом, переданные во внешнее управление, включены в структуру торговых сетей Донецкой Народной Республики.

Сеть магазинов – это два или более объектов торговли, находящихся под общим управлением, с аналогичным ассортиментом товаров, общей системой закупок и одинаковым архитектурным оформлением.

В Российской Федерации сетевые магазины принято разделять на:

Федеральные сети – осуществляют реализацию товаров в различных субъектах Федерации

Региональные сети – развивают сеть магазинов в пределах одного субъекта;

Локальные сети – магазины, расположенные на территории одного населенного пункта.

На сегодняшний день, в структуру внешнего управления Донецкой Народной Республики не входят представители Федеральных торговых сетей.

В свою очередь, после принятия в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, вопрос управления имуществом, не отнесенным к Федеральной собственности, собственности субъекта РФ или муниципальной, расположенным на территории ДНР и имеющим признаки бесхозяйного имущества не урегулирован, что является актуальной проблемой на пути реализации государственной политики в различных сферах экономики.

В иных субъектах Российской Федерации такие решения принимаются в связи с различными причинами функционирования предприятий и организаций.

Так, Федеральным законом от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» предусмотрены положения, регулирующие вопросы введения внешнего управления арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом.

Введение внешнего управления при банкротстве позволяет сохранить активы должника и использовать их для погашения долгов. При этом, перед внешним управляющим ставится множество задач, оценка состояния финансовой ситуации должника и выбор стратегии управления активами. Основные функции внешнего управляющего при банкротстве приведены на рис. 2.



Рис. 2. Основные функции внешнего управляющего при банкротстве

Внешний управляющий - это профессионал, который обладает большим опытом и квалификацией, которые позволяют ему эффективно управлять активами должника и минимизировать убытки. Внешний управляющий не связан с должником и не имеет личных интересов, что позволяет ему принимать объективные решения, не учитывая личности или интересов какой-либо группы кредиторов.

Процесс введения внешнего управления, хоть и требует затрат средств, позволяет в итоге сохранить должника и минимизировать убытки кредиторов. При этом введение внешнего управления должно происходить в соответствии с законодательством, чтобы избежать конфликтов между заинтересованными сторонами и максимизировать результаты.

Наконец, управление активами должника необходимо для того, чтобы сохранить рабочие места и не допустить массовых увольнений. Сокращение персонала может привести к снижению производительности и уменьшению доходности, что может серьезно ухудшить финансовое состояние должника и усугубить ситуацию.

Таким образом, введение внешнего управления при банкротстве может быть необходимым для сохранения активов должника, нормализации финансовой ситуации и предотвращения нежелательных последствий. Внешний управляющий может быть эффективным инструментом, и важно, чтобы процедура введения внешнего управления проходила в соответствии с законодательством, была прозрачной и объективной для всех заинтересованных сторон.

Порядок введения внешнего управления при банкротстве регулируется федеральным законодательством РФ и является сложным и многогранным процессом.

Внешний управляющий должен обладать высокой юридической и бухгалтерской квалификацией, чтобы правильно оценить финансовое положение должника и принимать эффективные управленческие решения.

При введении внешнего управления проводится анализ всех финансовых и правовых аспектов дела.

Одной из основных задач внешнего управляющего является максимизация денежных поступлений должника и распределение их между кредиторами.

При правильно организованном порядке введения внешнего управления можно избежать полной ликвидации должника и сохранить бизнес.

Однако, процесс введения внешнего управления требует четкой координации и сотрудничества всех заинтересованных сторон.

Вопрос внешнего управления многогранен и требует разработки регулирующего законодательства в зависимости от целей использования имущества и его вида.

Стоит отметить, что необходимость урегулирования вопроса внешнего управления в Российской Федерации возникла в связи с выходом с российского рынка ряда коммерческих организаций, после санкционных мероприятий.

Учитывая указанное, Комитетом Государственной Думы по вопросам собственности, земельным и имущественным отношениям внесен на рассмотрение законопроект № 104796-8 «О внешней администрации по управлению организацией» (далее – Законопроект).



В соответствии с Законопроектом, внешняя администрация может быть назначена по решению суда в отношении организаций, имеющих существенное значение для обеспечения стабильности экономики и гражданского оборота, защиты прав и законных интересов граждан в Российской Федерации в целом или в отдельном субъекте Российской Федерации, в которых иностранные лица прямо или косвенно владеют более 25% акций (долей).

Законопроектом предусмотрены следующие основания для введения внешней администрации:

- прекращение управления деятельностью организации ее органами управления в нарушение законодательства Российской Федерации

- полное или значительное прекращение (приостановка) деятельности организации;

- перебои (их угроза) снабжения потребителей и нарушение критически значимых цепочек;

- необходимость привлечения бюджетных средств для бесперебойного снабжения потребителей и (или) переориентации зависимых значимых производств;

- увеличение затрат потребителей;

- угроза возникновения рисков для зависимых значимых производств и существенного сокращения рабочих мест;

- совершений действий (бездействие), которые повлекут техногенные и (или) экологические катастрофы либо гибель людей.

Также, Законопроектом установлены следующие критерии потенциальных объектов внешнего управления (сферы деятельности, причины):

- производство товаров первой необходимости;

- производство товаров в условиях естественной монополии или доминирующее положение организации на рынке;

- организация является единственным производителем определенных видов продукции;

- организация является градообразующей;

- прекращение деятельности организации может повлечь за собой техногенные и (или) экологические катастрофы либо гибель людей, прекращение эксплуатации объектов жизнеобеспечения, транспортной или социальной инфраструктуры, объектов энергетики, промышленности или связи, а также иных социально-значимых объектов;

- прекращение деятельности (нарушение функционирования) организации может приводить к дестабилизации, необоснованному увеличению розничных цен для потребителей в Российской Федерации или в отдельном субъекте Российской Федерации производимых организацией

товаров или товаров иных организаций; участие организации в цепочке значимых производств.

Инициировать рассмотрение вопроса о необходимости введения внешней администрации могут руководители отраслевых органов государственной власти или высший орган управления субъекта Российской Федерации.

Для рассмотрения указанного вопроса, предложение о введении внешней администрации направляется в адрес Межведомственной комиссии, создаваемой при Министерстве экономического развития Российской Федерации.

Общая процедура, предусмотренная Законопроектом, имеет общие черты с ранее применяемой процедурой введения временной администрации на территории Донецкой Народной Республики, в соответствии с Постановлением № 35-8.

В свою очередь, отличительной чертой рассматриваемой процедуры является применение разграничения между органами, уполномоченными на принятие такого рода решений, а именно привлечение судебной ветви власти в лице Арбитражного суда города Москвы.

Одной из форм внешнего управления в Российской Федерации, является доверительное управление имуществом (активами, организацией, капиталом и т.д.).

В Российской Федерации доверительное управление имуществом является важной формой владения и управления, основанной на доверии между собственником и управляющим. Это отношение предполагает, что собственник передает имущество во владение и управление определенному лицу (доверительному управляющему), с целью получения доходов от его использования.

Государственное регулирование доверительного управления в РФ осуществляется на уровне федеральных, региональных и муниципальных органов власти. Правовые нормы, которыми руководствуются управляющие и собственники, содержатся в Гражданском кодексе РФ, Федеральном законе "Об инвестиционных фондах", а также в региональных и муниципальных законах.

Одной из важных задач государственного регулирования является обеспечение защиты прав собственников имущества, переданного на доверительное управление. Для этого установлены требования к управляющим, которые, в свою очередь, должны представить все необходимые документы, подтверждающие их квалификацию и соответствие требованиям для занятия данной должности. Кроме того, им устанавливаются обязанности по периодической отчетности о состоянии имущества, а также об изменениях, происходящих в процессе его управления.

Важной функцией государственного регулирования является также обеспечение стабильности и прозрачности рынка доверительного управления. Это достигается за счет создания условий для конкуренции на рынке, а также установливания правил и норм, регулирующих отношения между управляющими и собственниками.

Кроме того, государственное регулирование включает в себя контроль за использованием денежных средств, получаемых от доверительного управления, а также за использованием имущества, переданного на управление. Это позволяет предотвратить возможные мошеннические действия со стороны управляющих, а также гарантировать, что все действия будут осуществляться в соответствии с законом и интересами собственника.

Таким образом, государственное регулирование доверительного управления является необходимым инструментом для обеспечения порядка и защиты прав собственников имущества. Оно направлено на создание условий для развития этой важной формы владения и управления, обеспечения стабильности на рынке.

В отношении объектов имущества, расположенных на освобождаемых территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей, вопрос государственного регулирования внешнего управления находится в стадии формирования и дополняется необходимыми нормами права, обеспечивающими законность распоряжения таким имуществом.

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**БЕЛОБОРОДОВА Ю.К.,**

*ассистент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В настоящее время цифровизация, в том числе цифровая экономика, стремительно входят в нашу жизнь. Российская Федерация стремится к сокращению разрыва в области развития цифровой экономики с другими государствами, в том числе это актуально для Донецкой Народной Республики как нового субъекта РФ. В работе проанализированы основные направления развития цифровизации в России.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, трансформация, национальный проект, цифровизация, цифровая трансформация экономики

## THE MAIN DIRECTIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC AS A SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION

**BELOBORODOVA Y.K.,**

*Assistant,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Currently, digitalization, including the digital economy, is rapidly entering our lives. The Russian Federation is striving to reduce the gap in the development of the digital economy with other states, including this is relevant for the Donetsk People's Republic as a new subject of the Russian Federation. The paper analyzes the main directions of digitalization development in Russia.

*Keywords:* digital economy, transformation, national project, digitalization, digital transformation of the economy

На сегодняшний день движущей силой в развитии всемирной экономической системы являются цифровые технологии, которые влекут за собой возникновению новых видов профессий, товаров и услуг, также способствуют видоизменению традиционных бизнес-процессов в экономике. Цифровизация охватывает практически все сферы жизни и деятельности человека и влияет на характер отношений между людьми в процессе производства товаров и услуг.

Цель исследования. Проанализировать основные направления цифровой трансформации экономики в Российской Федерации, в том числе перспективы Донецкой Народной Республики.

Цифровая экономика представляет собой новый вид экономических отношений, который проник во все сферы экономики в мире. Под цифровой экономикой обычно понимается любая экономическая деятельность, связанная с производством, сбытом и потреблением товаров и услуг с использованием цифровых технологий (электронная коммерция) [1, 3].

Для ускоренного развития Российской Федерации в сфере цифровой трансформации экономики, улучшения качества жизни населения, а также для раскрытия таланта каждого человека и повышения его значимости Правительство РФ разработало национальные проекты, которые строятся на основе плана долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации. Суть этих проектов заключается в прорывном развитии экономики страны, а цели национальных проектов сформулированы в Указе Президента РФ В.В. Путина от 07.05.2018 № 204 и объединяют 13 стратегических направлений развития экономики [4]. По ряду причин

Донецкая Народная Республика находится на ступень ниже, чем РФ, но необходимо стремиться реализовывать заданные направления

Цифровая трансформация предполагает распространение цифровых технологий во всех аспектах жизни общества, а также создание инфраструктуры для информационно-коммуникационных каналов взаимодействия государства, бизнеса и населения. Суть цифровизации экономики состоит в распространении цифровых технологий, определяющих качественные и количественные изменения жизни общества. В последнее время процессы цифровой трансформации усиливаются за счет таких «сквозных» технологий, как искусственный интеллект, робототехника, интернет-технологии, Wi-Fi, «умный город», новые способы расчетов, «умный дом» и т. д. [2].

Для решения задач по ускоренному развитию цифровых технологий в социально-экономической сфере деятельности Правительством РФ был разработан национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации», который является в настоящее время одним из самых актуальных и востребованных проектов федерального уровня. В результате реализации этого национального проекта произойдет комплексная цифровая трансформация экономики и социальной сферы, в стране будут созданы конкурентоспособная инфраструктура обработки и хранения информации, система поддержки исследований в области цифровых информационно-коммуникационных технологий, а также будет усовершенствована система подготовки кадров.

Для достижения цели по цифровой трансформации экономики в Указе Президента РФ от 21.07.2020 № 474 были установлены следующие показатели к 2030 г.:

– достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления;

– увеличение до 95% доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде;

– рост до 97% доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к информационно-телекоммуникационной сети интернета;

– увеличение в 4 раза, по сравнению с показателем 2019 г., вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий [4].

Цифровая трансформация российской экономики будет включать в себя реализацию следующих структурных элементов национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации», которые вы видите на рис 1.



Рис. 1. Основные составляющие цифровой экономики РФ

Сроки, задачи достижения национальных целей и финансирование по национальному проекту «Цифровая экономика Российской Федерации» будут продлены до 2030 г., чтобы максимально обеспечить их преемственность по отношению к целям развития до 2024 г.

Основными факторами успеха в реализации мероприятий цифровой трансформации считаются развитие компетенций сотрудников, поддержка руководства, а также наличие четкой системы управления и стратегии цифровизации.

Если проанализировать ключевые препятствия цифровой трансформации, то можно утверждать, что:

– внутреннее сопротивление изменениям порождается отсутствием стратегического плана или его незнанием (непониманием);

– недостаток компетенций, отсутствие поддержки со стороны руководства и нехватка квалифицированных кадров свидетельствуют о низком уровне цифровой культуры в организации.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы:

– цифровая экономика – новый вид экономических отношений, который проник во все сферы рынка в мире. На сегодняшний день именно виртуальная часть жизни становится местом зарождения новых, современных продуктов и идей;

– для решения задач по ускоренному развитию цифровых технологий в социально-экономической сфере деятельности Правительством РФ был разработан национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации», который является в настоящее время одним из самых актуальных и востребованных проектов федерального уровня;

– основными факторами успеха в реализации мероприятий цифровой трансформации считаются развитие компетенций сотрудников, поддержка руководства, а также наличие четкой системы управления и стратегии цифровизации.

*Список использованных источников*

1. Важность вовлечения цифровой экономики в экономику страны / А.Р. Инятов, Р.Т. Адильчаев, Ш.М. Режепмуратов, А.А. Ембергенова // Наука и мир. – 2021. – № 12-2(100). – С. 50-52.

2. Демура, Н. А. Цифровизация как необходимое условие экономического развития России и регионов / Н. А. Демура, Л. И. Ярмоленко, Е. Ю. Кажанова // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 2(38).

3. Кочкина, Е. В. Цифровая экономика – путь ускоренного развития экономики России / Е.В. Кочкина, О.В. Газизова // Экономическое развитие в XXI веке: тенденции, вызовы и перспективы: сб. научных трудов VI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Казань, 31 мая 2018 г. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. – С. 179-184.

4. Петрикова, Е. М. Цифровая трансформация экономики и финансирование национального проекта «Цифровая экономика российской федерации» / Е. М. Петрикова // Финансовый менеджмент. – 2021. – № 2. – С. 94-105.

5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726>.

## **МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ В РАЗНЫХ СТРАНАХ МИРА**

**ВАСИЛЕНКО Д.В.,**

*д-р экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**БОНДАРЬ В.С.,**

*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены механизмы реализации молодёжной политики в разных странах мира. Проанализированы возможности

применения международного опыта в процессе реализации государственной молодёжной политики в Российской Федерации.

*Ключевые слова:* молодёжь, молодёжная политика, механизмы реализации, молодёжное трудовое движение

## **MECHANISMS OF YOUTH POLICY IMPLEMENTATION IN DIFFERENT COUNTRIES OF THE WORLD**

**VASILENKO D.V.,**

*Doctor of Economical Sciences, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**BONDAR V.S.,**

*Master's student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper considers the mechanisms of implementation of youth policy in different countries of the world. The possibilities of applying international experience in the process of implementing the state youth policy in the Russian Federation are analyzed.

*Keywords:* youth, youth policy, implementation mechanisms, youth labor movement

Тема исследования обусловлена важным изучением основных подходов в разных странах мира к реализации молодёжной политики в период активной разработки её основных механизмов в Российской Федерации. Связано это с тем, что экономически развитые страны накопили значительный опыт решения проблем молодёжи, во многих из них разработаны собственные специфические модели молодёжной политики.

Исследователи выделяют две основные модели молодёжной политики: так называемую неоконсервативную модель молодёжной политики (пример США), когда государство прежде всего оказывает социальную помощь тем категориям и группам молодёжи, которые в ней нуждаются, и социал-демократическую модель (политика большинства европейских стран), где государство практически берёт на себя ответственность за решение почти всех проблем молодёжи.



Среди европейских моделей молодёжной политики учёные выделяют следующие: универсалистскую модель стран Скандинавии; гражданскую модель Великобритании; протекционную модель стран Центральной Европы; централизованную модель стран Средиземноморья.

Особенностями молодёжной политики стран СНГ, с нашей точки зрения, является стремление к составлению программных документов; недостаточное умение посчитать объёмы необходимых финансовых средств для осуществления разработанных программ, отсутствие опыта определения эффективности молодёжной политики, низкий квалификационный уровень работников служб по работе с молодёжью. Правовые нормативные акты относительно поддержки и защиты прав молодёжи активно принимаются, однако их реализация остаётся проблемной. В этих странах утрачены наработанные принципы организованного влияния на процесс изменения и преемственности поколений, ликвидированы крупные молодёжные организации, как, например, комсомол. Постсоветские государства пытаются в короткий срок разработать новые механизмы реализации молодёжной политики, на самом деле опыт таких стран, как Германия и Швеция показывает, что от закрепления в правовой форме концепции молодёжной политики до проявления её эффективного влияния на общественную жизнь страны проходит 30-40 лет.

Государственная молодёжная политика в России осуществляется на основе Стратегии государственной молодёжной политики на период до 2025 года. Согласно этому документу, государственная молодёжная политика формируется и реализуется органами государственной власти и местного самоуправления с участием молодёжных и детских общественных объединений, неправительственных организаций и других юридических и физических лиц.

В составе министерства образования Республики Беларусь функционирует управление по делам молодёжи. Крупнейшие молодёжные объединения – Белорусский республиканский союз молодёжи (БРСМ), Белорусская республиканская пионерская организация, Белорусский комитет молодёжных организаций. Сегодня молодёжный союз объединяет в своих рядах больше тысячи молодых людей в возрасте от 14 до 31 года, что составляет 19% от числа молодёжи, проживающей в республике.

Проанализировав опыт реализации государственной молодёжной политики в разных странах, можно заключить, что в Российской Федерации целесообразно осуществить следующее.

1. Используя опыт США, Франции и Великобритании, усилить роль самоуправления в школах, колледжах, университетах. Это направление актуально для РФ, учитывая значительную роль самоуправления в выявлении потенциальных лидеров, выработке у них навыков управленческой работы с коллективом, формировании будущей элиты нации.

2. Воспользоваться опытом Германии по структуризации молодёжной политики по уровням – общенациональным и местным, а также заимствовать немецкий опыт государственной поддержки молодёжного предпринимательства.

3. Продолжать активное восстановление студенческих строительных (трудовых) отрядов с использованием опыта Беларуси, возобновить международный обмен студенческими трудовыми отрядами, поскольку он является неотъемлемой составляющей деятельности молодёжного трудового движения.

4. Улучшить качественное состояние кадров, работающих в сфере молодёжной политики. У значительной части персонала молодёжных структур отсутствуют необходимая профессиональная квалификация и практический опыт. Для этого необходимо решить следующие задачи: определить потребность в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров для сферы молодёжной политики; осуществлять отбор специалистов для формирования резерва руководителей организаций и учреждений, их обучения и стажировки; расширить объёмы подготовки необходимых специалистов в образовательных учреждениях высшего, среднего и дополнительного профессионального образования; усовершенствовать методики оценки и аттестации персонала.

## **ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК ЧАСТЬ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА НОВОГО СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ВОЗНЯК Л.Н.,**

*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассматриваются некоторые аспекты внедрения методов программно-целевого бюджетного планирования в Донецкой Народной Республике.

*Ключевые слова:* интеграция, программно-целевой метод, социально-экономическое развитие, стратегическое планирование, государственная программа

## **PROGRAM-TARGET METHOD OF BUDGET PLANNING OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC AS PART OF THE INTEGRATION PROCESS OF A NEW SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**VOZNIAK L.N.,**

*Postgraduate student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The work considers of some aspects of the implementation of methods of program-targeted budget planning in the Donetsk People's Republic.

*Keywords:* integration, program-targeted method, social and economic development, strategic planning, state program

Федеральным конституционным законом от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики» установлено, что со дня принятия в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образования в составе Российской Федерации нового субъекта и до 1 января 2026 года действует переходный период, в течение которого урегулируются вопросы интеграции нового субъекта Российской Федерации в экономическую, финансовую, кредитную и правовую системы Российской Федерации, в систему органов государственной власти Российской Федерации [1]. Одним из этапов интеграционного процесса должно стать реформирование бюджетной системы нового субъекта Российской Федерации путем внедрения в Донецкой Народной Республике методов программно-целевого планирования бюджета.

Цели исследования. Изучение условий внедрения программно-целевого планирования в рамках интеграционных процессов, обусловленных принятием Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации в качестве субъекта.

Важность создания инструмента управления социально-экономического развития государства определяет потребность во внедрении программно-целевого метода планирования бюджета.

Формой реализации методов программно-целевого планирования выступает государственная программа [2]. Государственные программы обеспечивают взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования.

С точки зрения организации бюджетного процесса, именно государственные программы как основная форма реализации программно-целевого планирования имеют целый ряд преимуществ, к числу которых относятся четкая привязка к функциональной и ведомственной классификации и, как следствие, упрощение процедуры планирования и отчетности, сосредоточение ответственности за достижение результатов и

полномочий по реализации программы у одного администратора, возможность ее преобразования в случае соответствия определенным критериям в государственную программу.

Государственные программы способствуют повышению прозрачности и детализации расходования средств бюджета, увеличению ответственности за достижение задач, и в результате – повышению эффективности использования бюджетных средств и рационализации расходов бюджета. Основные задачи государственной программы заключаются в создании комплекса производственных, организационно-хозяйственных, научно-технических, социально-экономических мер и мероприятий, направленных на решение первостепенных вопросов с определенными сроками их реализации.

Нормативной правовой базой для реализации программно-целевого планирования бюджета служит федеральное законодательство, а также принятые субъектом Российской Федерации нормативные правовые акты.

Важным шагом на пути становления системы стратегического развития Донецкой Народной Республики является принятие Закона Донецкой Народной Республики от 28 января 2023 года № 431-ПНС «О стратегическом планировании в Донецкой Народной Республике» (далее – Закон о стратегическом планировании в ДНР), закрепляющим правовую и организационную основу функционирования стратегического планирования в Донецкой Народной Республике [3].

Закон о стратегическом планировании в ДНР способствует формированию системы государственного стратегического планирования и достижения целей социально-экономического развития Донецкой Народной Республики в соответствии с долгосрочными и среднесрочными приоритетами. Законом о стратегическом планировании в ДНР определен перечень необходимых к разработке документов стратегического планирования.

К настоящему времени Распоряжением Правительства Донецкой Народной Республики от 13 октября 2022 года № 90-РЗ «О перечне государственных (республиканских) программ» утвержден перечень государственных программ Донецкой Народной Республики, содержащий 18 программ, подлежащих разработке республиканскими исполнительными органами в 2023–2025 годах [4].

Также Правительством Донецкой Народной Республики принята Программа социально-экономического развития Донецкой Народной Республики (Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 28.04.2023 № 29-1 «Об утверждении Программы социально-экономического развития Донецкой Народной Республики»).

Программа социально-экономического развития Донецкой Народной Республики является базовым документом долгосрочного развития Донецкой Народной Республики и выступает в качестве основного комплексного

программно-целевого механизма решения социально-экономических задач Донецкой Народной Республики.

Эффективное функционирование системы стратегического планирования имеет ключевое значение в развитии государства, поскольку позволяет решать задачи повышения качества жизни населения, роста экономики и обеспечения безопасности страны.

Таким образом, в настоящее время Донецкая Народная Республика находится в процессе интеграции в систему стратегического планирования Российской Федерации и происходит взаимоувязка документов стратегического планирования на всех уровнях управления.

Ведется работа по формированию правовой основы внедрения долгосрочного программно-целевого планирования бюджета в целях эффективного и рационального использования бюджетных средств, повышения уровня финансового планирования и контроля, эффективности деятельности исполнительных органов.

Определены цели, задачи и приоритеты социально-экономического развития Донецкой Народной Республики на долгосрочный период.

#### *Список использованных источников*

1. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Федеральный конституционный закон № 5-ФКЗ [одобрен Государственной Думой 3 октября 2022 года, одобрен Советом Федерации 4 октября 2022 года]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210050005>.

2. Артемьева, С. С. Программно-целевое бюджетирование в субъектах Российской Федерации / С.С. Артемьева // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2020. – № 3.

3. О стратегическом планировании в Донецкой Народной Республике [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 27 января 2023 г. № 431-ПНС. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/406249135/>.

4. О перечне государственных (республиканских) программ [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 13 октября 2022 г. № 90-РЗ. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/405548501/>.

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

**ДЕГТЯРЕВ С.В.,**

*главный специалист отдела макроэкономического анализа  
и социально-экономического развития Минэкономразвития ДНР,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследован вопрос государственного регулирования международных корпоративных структур в условиях трансформации экономики. Изучено взаимоотношение НСЭС и МКС, а также функция связи суммарного эффекта МКС от доли государственного вмешательства по ограничению деятельности. Предложена концепция активизации деятельности МКС в Российской Федерации на основе государственного регулирования

*Ключевые слова:* корпорация, международные корпоративные структуры, национальная социально-экономическая система, государственное регулирование, трансформация экономики, глобализация

## STATE REGULATION OF INTERNATIONAL CORPORATE STRUCTURES

**DEGTYAREV S.V.,**

*chief Specialist of the Department of Macroeconomic Analysis  
and Socio-Economic Development of the  
Ministry of Economic Development of the DPR,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The issue of state regulation of international corporate structures in the conditions of economic transformation is investigated. The relationship between the SES and the ISS, as well as the link function of the total effect of the ISS on the share of government intervention to restrict activities, has been studied. The concept of activation of the ISS activity in the Russian Federation on the basis of state regulation is proposed.

*Keywords:* corporation, international corporate structures, national socio-economic system, state regulation, economic transformation, globalization

Несмотря на глобализацию и усложнение мира, в том числе и мира политики, государство остается единственным актором, обладающим легитимностью, функцией управления общественными институтами и правом представительства общенациональных интересов.

По мнению Р. Вернона, который изучал деятельность международных корпоративных структур и их взаимоотношения с правительствами развитых и развивающихся стран, проблемы между международными корпоративными структурами (МКС) и государством возникают не по причине

налогообложения, юридических коллизий, конкуренции и т.д., а находятся в сферах экономической гегемонии и зависимости [1].

Специфичность взаимоотношений МКС и государства (национальной социально-экономической системы – далее НСЭС) заключается в том, что сотрудничество с МКС в рамках глобализации мировой экономики ведет к углублению международной специализации и разделения труда, ускорению научно-технического развития. Государство, как актор, не должно вмешиваться в деятельность бизнеса, но в то же время государство должно создавать благоприятные экономические, правовые и инфраструктурные условия для успешного функционирования МКС [2]. Следует отметить, что у МКС есть определенные трудности, связанные с функционированием в «чужой» экономической среде – они сталкиваются со спецификой НСЭС (формальными и неформальными институтами и т.д.).

Исходя из теоретических представлений о роли и значении МКС, а также современной экономической и политической ситуации, в Российской Федерации разработана концепция активизации деятельности МКС на основе государственного регулирования (рис. 1).

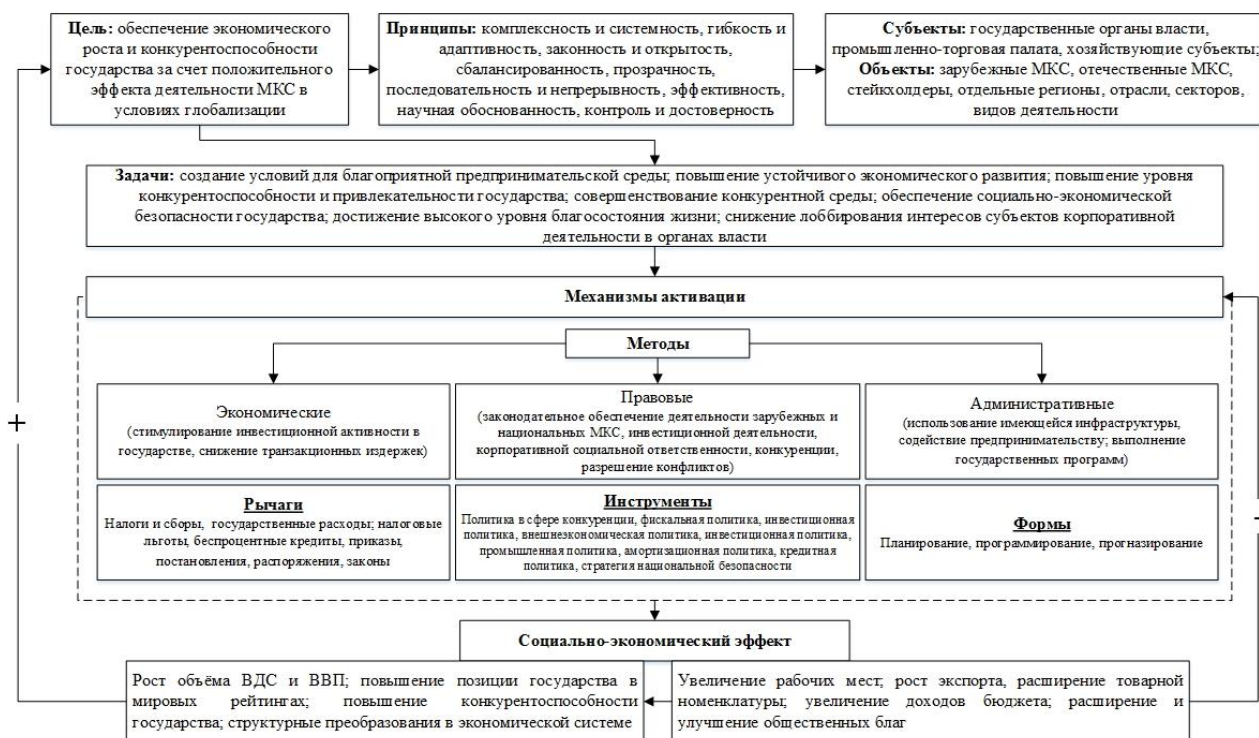


Рис. 1. Концепция активизации деятельности МКС в Российской Федерации на основе государственного регулирования (разработано автором)

На современном этапе государственное регулирование экономики Российской Федерации следует понимать, как целенаправленное воздействие государства на микро- и макроэкономические процессы с целью обеспечения и повышения конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобализации и возрастающей роли МКС. При решении данной цели

необходимо учитывать степень влияния национальных и зарубежных МКС. В этой связи регулирование деятельности МКС в Российской Федерации становится необъемлемым компонентом государственного экономического регулирования.

В предложенной концепции исходим из того, что регулирование деятельности только МКС является недостаточным. Необходимо модифицировать всю систему регулирования; повышение ее эффективности, в свою очередь, обеспечит большую результативность в отношении регулирования МКС.

Отсутствие системы НПА в сфере регулирования конкуренции и антимонопольного законодательства является одно из основополагающих проблем регулирования зарубежных МКС в России. На сегодняшний день имеющиеся НПА в России не соответствуют сегодняшним требованиям экономической глобализации. Также в России отсутствует государственная конкурентная политика, которая определяет приоритеты государства в корпоративной сфере государства.

Кризис, начавшийся в 2014 г. и усилившийся в 2022 году, вносит заметные коррективы в поведение МКС. В современных условиях зарубежные корпорации снижают инвестиционную активность в Российской Федерации. В этой ситуации необходимы активные действия по совершенствованию экономических и правовых инструментов регулирования деятельности МКС на территории России. Так, если в докризисный период политика преимущественно ориентировалась на закрепление в Российской Федерации зарубежных МКС, заинтересованных в российских природных ресурсах, то в настоящее время ключевые ориентиры видятся в обеспечении национальной безопасности, социально-экономическом росте, а также развитии национальных МКС.

Таким образом, в период глобализации невозможно обеспечить социально-экономическое развитие национальной социально-экономической системы без учета возможностей и угроз, которые несут в себе ключевые акторы глобализации, а именно МКС. Государственная политика должна разрабатываться с учетом максимизации положительного эффекта от функционирования МКС в НСЭС, используя их деятельность для улучшения технического уровня национального производства и его организации.

#### *Список использованных источников*

1. Вернон, Р. Буря над многонациональными / Р. Вернон; пер. с англ.; общ. ред. и предисл. С.Ю. Медведкова. – М. : Прогресс, 1982. – 272 с.
2. Химченко, А. Н. Государственное регулирование международных корпоративных структур в условиях трансформации экономики / А. Н. Химченко, С. В. Дегтярев // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – №2 (26). – С. 36-42.



## **ОСОБЕННОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ В СЛОЖИВШИХСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

***ДОКТОРОВА Н.П.,***

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматриваются основные проблемы пенсионной системы: управление пенсионными фондами, стимулирование инвестиций и развития предпринимательства, а также информирование и образование населения. Результатом предложенных мер должно стать повышение устойчивости пенсионной системы и обеспечение достаточности пенсионных выплат в долгосрочной перспективе.

*Ключевые слова:* пенсионная система, реформирование, экономические условия, экономические условия

## **FEATURES OF REFORMING THE PENSION PROVISION SYSTEM OF THE POPULATION IN THE CURRENT ECONOMIC CONDITIONS**

***DOKTOROVA N.P.,***

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Features of reforming the pension system of the population in the current economic conditions in the Donetsk People's Republic. The main problems of the pension system are considered: management of pension funds, stimulation of investments and entrepreneurship development, as well as informing and educating the population. The proposed measures should result in increasing the stability of the pension system and ensuring the sufficiency of pension payments in the long term.

*Keywords:* pension system, reform, economic conditions, economic conditions

Экономические трудности и ограниченность бюджетных ресурсов, демографические изменения, а также социальная защита уязвимых групп создают давление на пенсионную систему и требуют эффективных мер по обеспечению устойчивости, достаточности и социальной справедливости пенсионных выплат.

Система пенсионного обеспечения населения является важной составляющей социальной политики государства. Однако в условиях экономических изменений, особенно во время конфликта, реформирование пенсионной системы вызывает особые трудности.

Военные действия и политические изменения создали сложную экономическую ситуацию в регионе. Это повлекло за собой сокращение бюджетных ресурсов и повышение социальных расходов, включая пенсии. Необходимость обеспечения пенсионного обеспечения стала особенно актуальной в условиях, когда многие люди были вынуждены покинуть свои дома и лишились источников дохода.

Донецкая Республика столкнулась с острой необходимостью привлечения внешних ресурсов для поддержания системы пенсионного обеспечения. Российская Федерация оказала помощь в финансировании пенсионного обеспечения населения Республики и создании новых рабочих мест, чтобы снизить социальное напряжение. В этом контексте важно осуществлять эффективное использование полученных средств, а также развивать собственные источники дохода.

Реформирование пенсионной системы необходимо адаптировать к новым экономическим условиям. Основные особенности реформирования системы пенсионного обеспечения в сложившихся экономических условиях:

Учет демографических изменений. Во время конфликта и переходного периода возможны значительные изменения в демографической структуре населения. Это может повлиять на пропорцию работающих людей и пенсионеров. При реформировании пенсионной системы необходимо учитывать эти изменения и предусматривать меры, чтобы обеспечить устойчивость системы на протяжении длительного времени.

Расчет и установление достаточных пенсионных выплат. Сложившаяся экономическая ситуация может привести к ограничению финансовых ресурсов для пенсионного обеспечения населения Республики. Однако важно гарантировать, чтобы пенсии были достаточными для обеспечения жизненных потребностей пенсионеров. Это может потребовать пересмотра формулы расчета пенсий и введения мер, направленных на защиту покупательской способности пенсионеров.

Управление пенсионными фондами. Эффективное управление пенсионными фондами является ключевым аспектом реформирования пенсионной системы в сложившихся экономических условиях. Необходимо разработать стратегии по инвестированию пенсионных активов, чтобы обеспечить их стабильный рост и долгосрочную устойчивость. Также следует принимать меры по борьбе с коррупцией и обеспечивать прозрачность управления пенсионными фондами.

Социальная защита уязвимых групп. В условиях конфликта и экономических трудностей некоторые группы населения, такие как инвалиды, ветераны и люди с ограниченными возможностями, могут

оказаться в особенно сложной ситуации. Реформирование системы пенсионного обеспечения должно включать механизмы социальной защиты этих уязвимых групп, чтобы обеспечить им достойное существование и доступ к медицинским и социальным услугам.

Развитие дополнительных источников дохода. В условиях сложившейся экономической ситуации и ограниченных финансовых ресурсов необходимо искать альтернативные источники дохода для системы пенсионного обеспечения. Это может включать развитие и поддержку частного пенсионного обеспечения, стимулирование инвестиций и развитие предпринимательства. Разнообразие источников дохода поможет снизить зависимость пенсионной системы от бюджетного финансирования и обеспечить ее устойчивость в долгосрочной перспективе.

Информирование населения. Важным аспектом реформирования пенсионной системы является информирование населения о внесенных изменениях. Население Республики должно быть осведомлено о новых правилах и возможностях, связанных с пенсионным обеспечением. Для этого необходимо разработать информационные кампании, которые помогут гражданам принимать осознанные решения и эффективно планировать свое пенсионное будущее.

Реформирование системы пенсионного обеспечения населения в условиях сложившихся экономических и политических обстоятельств требует особого подхода и учета специфических особенностей. Важно стремиться к устойчивости системы, достаточности пенсионных выплат, эффективному управлению пенсионными фондами и социальной защите уязвимых групп населения. При этом необходимо обеспечить информирование населения, чтобы оно могло принимать осознанные решения относительно своего пенсионного будущего.

## **ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СВОБОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

***ЖЕЙНОВА М.Н.,***

*канд. экон. наук,*

*председатель Комитета Народного Совета по бюджету,*

*финансам и экономической политике,*

*Народный Совет Донецкой Народной Республики,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрены особенности создания и функционирования свободной экономической зоны на территории Донецкой Народной Республики. Проанализированы основные постулаты проекта

федерального закона № 326717-8 «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». Автором детерминированы преимущества свободной экономической зоны для потенциальных инвесторов.

*Ключевые слова:* регион, свободная экономическая зона, налоговые льготы, таможенные льготы, свободная таможенная зона

## **FEATURES OF THE CREATION AND FUNCTIONING OF A FREE ECONOMIC ZONE ON THE TERRITORY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**ZHEINOVA M.N.,**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Chairman of the People's Council Committee on Budget,  
Finance and Economic Policy,  
People's Council of the Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article discusses the features of the creation and functioning of a free economic zone on the territory of the Donetsk People's Republic. The main postulates of the draft Federal Law № 326717-8 "On the free economic zone in the territories of the Donetsk People's Republic, the Luhansk People's Republic, the Zaporozhye region and the Kherson region" are analyzed. The author determines the advantages of a free economic zone for potential investors.

*Keywords:* region, free economic zone, tax benefits, customs benefits, free customs zone

Особенности создания и функционирования свободных экономических зон могут варьироваться в разных регионах и зависеть от политических, экономических, социальных факторов и условий конкретной территории. В целом свободная экономическая зона представляет собой территорию, где действуют особые правила и режимы, направленные на привлечение инвестиций, стимулирование экономического роста и создание рабочих мест.

Следует отметить, что ранее до вступления Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации на территории Республики не функционировала свободная экономическая зона. Однако в настоящее время в Государственной Думе Российской Федерации зарегистрирован проект федерального закона № 326717-8 «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» (далее – законопроект), который «обеспечит устойчивое социально-экономическое развитие соответствующих регионов, привлечение инвестиций в развитие

действующих и создание новых производств, развитие транспортной и иных инфраструктур, строительной отрасли, туризма, сельского хозяйства и санаторно-курортной сферы, а также повышение уровня и качества жизни граждан» [1].

Данный законопроект принят Государственной Думой Российской Федерации в первом чтении и проходит дополнительное обсуждение с органами государственной власти. В связи с чем анализ и исследование особенностей создания и функционирования свободной экономической зоны на территории Республики обусловили *актуальность темы* исследования.

*Целью* статьи является определение особенностей создания и функционирования свободной экономической зоны на территории Республики как механизма развития и модернизации экономики региона.

Вышеобозначенный законопроект основан на положениях Федерального закона от 22 июля 2005 года № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации». В Российской Федерации существует значительный опыт создания и функционирования свободных экономических зон. По состоянию на 2022 год в «России функционируют 50 ОЭЗ (31 промышленно-производственных, 7 технико-внедренческих, 10 туристско-рекреационных и 2 портовые). За 17 лет работы в ОЭЗ зарегистрировано 1019 резидентов, из которых более 130 компаний с участием иностранного капитала из 42 стран. За эти годы общий объем заявленных инвестиций составил более 1,78 трлн рублей, вложенных инвестиций – более 822 млрд рублей, было создано более 56,7 тысяч рабочих мест, уплачено порядка 308 млрд. рублей налоговых платежей, таможенных отчислений и страховых взносов» [2].

Можно выделить следующие преимущества свободной экономической зоны:

1. Таможенные льготы: свободные экономические зоны обычно предоставляют освобождение от определенных таможенных пошлин при ввозе и вывозе товаров, что может способствовать развитию торговли.

2. Инвестиционные стимулы: создание свободной экономической зоны может привлечь инвестиции путем предоставления льгот и привилегий для предпринимателей и инвесторов, таких как налоговые преференции, освобождение от определенных налоговых обязательств или упрощенные процедуры регистрации.

3. Упрощенная регуляторная среда: свободные экономические зоны могут предоставлять упрощенные процедуры регистрации бизнеса, более гибкую законодательную базу и снижение бюрократической нагрузки для предпринимателей.

4. Инфраструктура: развитие свободных экономических зон может сопровождаться инвестициями в инфраструктуру, такую как транспортные сети, коммуникации и промышленные парки, что может способствовать

экономическому развитию свободной экономической зоны на территории Донецкой Народной Республики.

5. Создание рабочих мест: развитие свободной экономической зоны может способствовать созданию новых рабочих мест и снижению уровня безработицы в регионе, что может привести к повышению уровня жизни и экономическому развитию.

6. Трансфер технологий: в рамках свободной экономической зоны могут осуществляться сотрудничество и технологические перетоки между местными и иностранными компаниями. Это может способствовать передаче новых знаний, опыта и технологий, что в свою очередь окажет содействие развитию инноваций и модернизации отраслей экономики.

Согласно проекта закона свободная экономическая зона создается на срок до 31 декабря 2050 года. Срок функционирования свободной экономической зоны может быть продлен федеральным законом.

Инвестор, имеющий намерение получить статус участника свободной экономической зоны, должен быть зарегистрирован в качестве субъекта предпринимательской деятельности на территории Донецкой Народной Республики либо иметь филиал на данной территории.

Особый режим осуществления предпринимательской и иной деятельности на территории свободной экономической зоны предусматривает:

- особенности осуществления градостроительной деятельности и землепользования при размещении объектов, необходимых для реализации инвесторами проектов;

- особый режим налогообложения и уплаты страховых взносов;

- применение таможенной процедуры свободной таможенной зоны на территориях [1].

Органами управления свободной экономической зоной согласно законопроекту предлагается определить уполномоченный Правительством Российской Федерации федеральный орган исполнительной власти в сфере создания и функционирования свободной экономической зоны и управляющую компанию, под которой понимается публично-правовая компания «Фонд развития территорий».

Проект закона предусматривает, что в свободной экономической зоне разрешена предпринимательская и другая деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, однако уполномоченным федеральным органом могут быть установлены виды деятельности, реализация которых не допускается.

Товары, которые инвесторы намереваются использовать для реализации инвестиционного проекта, могут помещаться под таможенную процедуру свободной таможенной зоны, а именно «на территории свободной экономической зоны могут размещаться и использоваться товары, помещенные под таможенную процедуру свободной таможенной зоны,

товары Евразийского экономического союза, не помещенные под таможенную процедуру свободной таможенной зоны, и иностранные товары, помещенные под иные таможенные процедуры... Товары помещаются участником под таможенную процедуру свободной таможенной зоны в целях исполнения договора об условиях деятельности в свободной экономической зоне» [1].

Создание свободной экономической зоны представляет собой эффективное и перспективное направление развития экономики определенных территорий и районов, с основным уклоном на развитие производственного потенциала и сферы услуг.

Таким образом, результатами функционирования свободных экономических зон являются: развитие интеллектуального капитала, привлекательности для инвестиций и деловой активности. Эти результаты проявляются в создании человеческого капитала и развитии инновационной и предпринимательской среды, которые выступают структурными условиями для экономики региона. Реализация разработанного экономико-организационного механизма развития экономики Республики способствует достижению приоритетных направлений социально-экономического роста. При этом особое внимание уделяется сбалансированному использованию природно-ресурсного потенциала и учету социальных интересов общества.

#### *Список использованных источников*

1. О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области [Электронный ресурс]: проект Федерального закона № 326717-8 // Официальный сайт Государственной Думы Российской Федерации. – Режим доступа: [https://sozd.duma.gov.ru/bill/326717-8#bh\\_histras](https://sozd.duma.gov.ru/bill/326717-8#bh_histras).

2. Особые экономические зоны [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitiye/instrumenty\\_razvitiya\\_territoriy/osoby\\_e\\_ekonomicheskie\\_zony/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/instrumenty_razvitiya_territoriy/osoby_e_ekonomicheskie_zony/).

## **ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

***КЛЕПЦОВА Т.Н.,***

*доцент,*

*ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева»,  
Красноярск, Российская Федерация;*

**АВСЕЕНКО А.Д.,**

*студентка*

*ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий  
имени академика М. Ф. Решетнева»,  
Красноярск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В цифровой экономике наблюдается растущая тенденция. Более того, возможности и вызовы цифровой экономики важны для экономических систем многих стран. В данной статье проводится анализ и обзор растущей тенденции в цифровой экономике.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, денежно-кредитная система, экономическая система, растущий тренд

## **DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT TREND**

**KLEPTSOVA T.N.,**

*Associate Professor,*

*FSBEI HE «Siberian State University of Science and Technology named  
after Academician M. F. Reshetnev»,  
Krasnoyarsk, Russian Federation;*

**АВСЕЕНКО А.Д.,**

*Student;*

*FSBEI HE «Siberian State University of Science and Technology named  
after Academician M. F. Reshetnev»,  
Krasnoyarsk, Russian Federation*

*Abstract.* There is a growing trend in the digital economy. Moreover, the opportunities and challenges of the digital economy are important for the economic systems of many countries. This article analyzes and reviews the growing trend in the digital economy.

*Keywords:* digital economy, monetary system, economic system, growing trend

Глобализация в настоящее время вступает в качественно новый этап развития, ознаменованный развитием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), распространением интернета и мобильной связи. Компьютер и новые генерируемые ИКТ являются основными технологическими атрибутами нынешних этапов глобализации, которые объединяют мир в единую коммуникационную систему, создавая интегрированное финансовое и информационное пространство. Экономика созрела для новых форм потребления, что является результатом



конвергенции технологических, экономических и социально-культурных явлений, которые в настоящее время изменяют традиционные формы коммерческого обмена. Все эти события подчеркивают важность новой тенденции в развитии социально-экономической структуры общества. Цифровая экономика – это динамическая эффективность, а не статическая. Экономический рост происходит тогда, когда различные субъекты разрабатывают и применяют новые технологии, которые являются результатом объединения новых идей.

Термин «цифровая экономика» используют для поддержки совершенствования национальной экономики и быстрого развития знаний и технологий. Это одно из важнейших усилий по созданию возможностей для развития новой экономической системы, использующей несколько передовых технологий, таких как информационные технологии, блокчейн и анализ больших данных. Однако, внедряя цифровую экономическую систему, новейшие технологии могут быть использованы для создания новой экономической системы с большей эффективностью при ее внедрении в интересах сообщества.

Цифровая экономика – это растущая экономическая деятельность, которая предоставляет товары и услуги с помощью электронных коммуникаций и цифровых технологий. Интернет, цифровая автоматизация, социальные сети, электронные коммуникации, такие как электронная почта, и цифровые платежи, такие как кредитные карты, Apple Pay, Google Pay, биткойн и банковские переводы, – все это можно считать важными компонентами цифровой экономики. Кроме того, искусственный интеллект (ИИ), массовое использование электронных данных и автоматизированные технологии приобретают все большее значение в цифровой экономике. Amazon Marketplace, eBay, Facebook, Microsoft, Netflix и сайты электронной коммерции являются примерами растущих тенденций цифровой экономики.

Важно отметить, что цифровая экономика включает в себя обмен экономическими ресурсами с помощью технологических платформ. В конкретной стране такая экономика охватывает информационные технологии, программное обеспечение, мобильную связь и передачу данных. Более того, экономическая система расширяется за счет разработки концепции, необходимой для поддержки национального развития в различных областях, направленных на повышение благосостояния общества. Чтобы ускорить рост цифровой экономики, политические и экономические императивы должны быть увязаны с технологическими инновациями и более высокими уровнями экономического роста в каждой стране. Это масштабное улучшение должно планироваться частным сектором, контролироваться правительством и оцениваться научными кругами и гражданским обществом.

Эволюция цифровой экономики окажет фундаментальное влияние на экономические системы и создание экономических ценностей. Согласно Мезенбургу, цифровая экономика состоит из трех основных компонентов,

включая вспомогательную инфраструктуру, процессы электронного бизнеса (-Business) и транзакции электронной коммерции (e-commerce). Персонализация клиентов является важной характеристикой цифровой экономики. Клиенты получают выгоду от персонализированных продуктов и впечатлений от своих любимых брендов тогда и там, где они этого хотят. Оцифрованные и отслеживаемые данные также являются важнейшей характеристикой цифровой экономики. Аналоговые объекты генерируют цифровые сигналы, которые можно измерять, отслеживать и анализировать для более эффективного принятия решений. Подключение к интернету является важной особенностью цифровой экономики. Беспроводные коммуникации соединяют активы, поставщиков, работников и заинтересованные стороны, позволяя людям принимать решения на основе данных, повышая безопасность, эффективность и видимость на предприятии и за его пределами.

Знания и образование превращаются из предметов роскоши в производительные силы общества благодаря влиянию цифровых форм экономической деятельности и научно-образовательной сферы. Глобальный охват цифровыми технологиями в контексте долгосрочного конкурентного преимущества приводит к изменению культуры и традиционных подходов к образованию. Правительства различных стран по всему миру проводят политику, направленную на стимулирование роста цифровой экономики, обеспечивая тем самым идеальную среду.

Развитие цифровой экономики сталкивается с рядом серьезных проблем, таких как необходимость улучшения бизнес-процессов с помощью технологических инноваций. Кроме того, в цифровой экономике компании могут столкнуться с такими проблемами, как ненадежность и динамичность конкурентных преимуществ, обеспечиваемых быстро меняющимися цифровыми технологиями, усиление конкуренции, недостаток управленческого опыта и непонимание высокого приоритета цифровой трансформации. Несмотря на потенциал для новых предприятий, во многих аспектах цифровой экономики доминируют фирмы-монополисты. Например, Google может взимать высокие цены за онлайн-рекламу. Цифровая экономика ускоряет перемены, в результате чего многие традиционные фирмы, такие как крупные уличные ритейлеры, выходят из бизнеса.

Искусственный интеллект (ИИ) может поставить под угрозу рабочие места в широком спектре отраслей сферы услуг. Теоретически новые технологии изменяют характер деятельности, не увеличивая при этом общую безработицу. Однако быстрые темпы цифровизации могут привести к структурной безработице, при этом некоторые неквалифицированные работники уступят место квалифицированным работникам. В сочетании с монопольной властью крупных технологических фирм это увеличивает социальное неравенство, что может привести к чувству отчуждения и несправедливости.

Цифровая революция, которая становится новым этапом экономического и технологического развития, кардинально изменила жизнь многих людей, создала огромные возможности и ознаменовала период усиления международной конкуренции. Цифровая экономика является значительным фактором роста и развития. Это может повысить конкурентоспособность во всех секторах, создать новые возможности для бизнеса и предпринимательской активности, а также открыть новые каналы доступа к международным рынкам и участия в глобальных электронных цепочках создания стоимости. Это также предоставляет новые инструменты для решения давних проблем развития. Цифровая экономика позволяет предприятиям развивать конкурентные преимущества за счет доступности цифровых технологий, оптимизации внутренних бизнес-процессов, оцифровки и цифровой конвергенции. Тем не менее, быстрые темпы цифровизации могут привести к структурной безработице, когда неквалифицированные работники уступят место квалифицированным работникам. В сочетании с монопольной властью крупных технологических компаний это усугубляет социальное неравенство, которое может привести к чувству отчуждения и несправедливости. Таким образом, результаты могут быть применены к любому сектору для лучшего понимания и реализации соответствующих стратегий, касающихся цифровой экономики. Данная статья может послужить руководством для будущих исследований в области цифровой экономики.

*Список использованных источников*

1. Чалюк, Ю. Цифровая экономика в глобальной среде / Ю. Чалюк и др. // Журнал междисциплинарных исследований. – 2021. – С. 143-148.
2. Герц, М. Расцвет цифровой экономики: мысли о блокчейне. Технологии и криптовалюты для экономики сотрудничества / М. Герц, Э. Бейли // Международный журнал инновационных исследований. – 2019. – С. 84-93.
3. Лимсакул, А. Весы как цифровая валюта и ее влияние на тайский рынок экономики / А. Лимсакул, Т. Крайванит // Успенский университет – журнал междисциплинарных исследований. – 2020. – С. 110.
4. Карлссон, Б. Цифровая экономика: что является новым, а что нет? / Б. Карлссон // Структурные изменения и экономическая динамика. – 2004. – С. 245-264.
5. Мезенбург, Т. Л. Измерение цифровой экономики / Т. Л. Мезенбург // Экономическая программа. – 2001. – С. 1-19.
6. Чжан, У. Исследование о влиянии цифровой экономики на качественное экономическое развитие в Китае / У. Чжан, С. Чжао, Х. Ван. – 2021. – С. 257-365.
7. Уильямс, Д. Концепции цифровой экономики и индустрии 4.0 в интеллектуальных и информационных системах / Д. Уильямс // Международный журнал интеллектуальных сетей. – 2021. – С. 122-129.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКОВ

**КОВАЛЕНКО М.Н.,**

*заместитель главного врача по медицинской части,  
ОГБУЗ «Кожно-венерологический диспансер»,  
Белгород, Российская Федерация;*

**ПРЯДКО С.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет»,  
Белгород, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье представлены краткие результаты исследования эффективности функционирования инновационных кластеров в условиях локальных рынков. Цель исследования – обоснование перспектив стратегического кластерного развития экономики в современных условиях трансформации экономики. Нами были исследованы предпосылки создания инновационных кластеров в странах-лидерах инновационного развития. Оценены перспективы кластерного развития экономики на локальном уровне.

*Ключевые слова:* инновационная инфраструктура, локальный рынок, инновационный кластер

## STRATEGIC PROSPECTS FOR CLUSTER DEVELOPMENT OF LOCAL MARKETS

**KOVALENKO M.N.,**

*Deputy Chief Medical Officer,  
"Dermatovenerological dispensary",  
Belgorod, Russian Federation;*

**PRYADKO S.N.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor,  
FSAEI HE "Belgorod State National Research University",  
Belgorod, Russian Federation*

*Abstract.* The article presents brief results of a study of the effectiveness of the functioning of innovation clusters in the conditions of local markets. The purpose of the study is to substantiate the prospects for the strategic cluster development of the economy in the current conditions of economic transformation. We have studied the prerequisites for creating innovation clusters in the leading

countries of innovation development. The prospects for cluster development of the economy at the local level are assessed.

*Keywords:* innovation infrastructure, local market, innovation cluster

Инновационное развитие экономики является необходимым (но не достаточным) условием существования страны (региона, компании) на рынке. Динамика развития глобального и национального высокотехнологичного рынка показывает, что, несмотря на политические, экономические и социальные изменения, внедрение инноваций в экономику является приоритетной задачей для большинства развитых стран. Технологический уровень развития заставляет не только увеличивать расходы стран и компаний на инновации и разработки, но и постоянно искать возможности повышения эффективности процесса внедрения разработки в бизнес.

Согласно данным Всемирной организации интеллектуальной собственности, лидирующими инновационными экономиками в 2022 году были следующие страны (табл. 1).

*Таблица 1*

**Результаты Глобального инновационного индекса в 2022 году, ТОП-20**

Страна/экономика	Общий рейтинг в ГИИ	Институты	Человеческий капитал и исследования	Инфраструктура	Уровень развития рынка	Уровень развития бизнеса	Результаты в области знаний и технологий	Результаты творческой деятельности
Швейцария	1	2	4	4	8	7	1	1
Соединенные Штаты Америки	2	13	9	19	1	3	3	12
Швеция	3	19	3	1	13	1	2	8
Соединенное Королевство	4	24	6	8	5	22	8	3
Нидерланды	5	4	14	14	18	10	5	10
Республика Корея	6	31	1	13	21	9	10	4
Сингапур	7	1	7	11	4	2	13	21
Германия	8	20	2	23	14	19	9	7
Финляндия	9	11	8	3	17	5	4	18
Дания	10	9	10	5	15	15	12	14
Китай	11	42	20	25	12	12	6	11
Франция	12	18	15	17	10	17	15	6
Япония	13	21	21	12	9	8	11	19
Гонконг, Китай	14	10	13	6	2	27	60	5
Канада	15	15	12	30	6	20	24	20
Израиль	16	41	24	42	7	6	7	36
Австрия	17	8	11	9	38	18	19	26
Эстония	18	12	34	10	3	25	21	24
Люксембург	19	5	32	40	31	4	33	9
Исландия	20	14	29	22	41	14	22	13

Источник: Доклад ВОИС «Глобальный инновационный индекс (ГИИ) 2022»:

<https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section3-en-gii-2022-results-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>

Как показывает успешный опыт инновационного развития данных стран, одной из приоритетных форм формирования их экономики является создание инновационных кластеров на локальных рынках.

Широкое развитие инновационные кластеры получили во второй половине XX века, когда экономики стран восстановили разрушенное войной хозяйство и вышли на довоенный уровень экономического развития. В

большинстве стран мира сформировались необходимые условия для внедрения инновационных разработок, и возник вопрос о возможной форме изменения структуры экономики и рынка для дальнейшего стратегического инновационного развития.

Ведущими странами кластерного развития экономики во второй половине XX века стали США и страны ЕС (Германия, Франция, Великобритания и пр.). В настоящее время структура лидеров инновационного развития не претерпела значительных изменений, но к странам кластерного развития экономики добавились страны Восточной Азии. В 2022 году четыре из пяти крупнейших научно-технологических кластеров мира находятся в Восточной Азии: один – в Японии, два – в Китае, один – в Республике Корея и еще один – в Соединенных Штатах Америки [2].

В российской экономике формирование инновационных кластеров происходило в несколько этапов:

1) 2012 г. Программа поддержки отобранных на конкурсной основе 27 пилотных инновационных территориальных кластеров (Министерство экономического развития Российской Федерации). На конкурсной основе было отобрано 27 ИТК на территориях наукоградов, особых экономических зон (ОЭЗ) и закрытых территориальных образований (ЗАО). Совокупный объем совместных исследовательских проектов пилотных ИТК за время реализации программы превысил 75 млрд руб., а объем производства составил почти 2 трлн руб.

2) 2016 г. Проект «Развитие инновационных кластеров – лидеров инвестиционной привлекательности мирового уровня» (Министерство экономического развития Российской Федерации). В рамках открытого конкурсного отбора были рассмотрены 22 заявки от 21 субъекта Российской Федерации. По итогам их экспертизы и серии защит стратегий развития кластеров 11 участников конкурса получили статус победителей приоритетного проекта.

3) 2017 год. Федеральный закон от 29.07.2017 № 216-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «Об инновационных научно-технологических центрах». Создано 10 центров: ИНТЦ МГУ «Воробьевы горы» (г. Москва), ИНТЦ «Сириус» (г. Сочи) пр.

4) Новая кластерная политика: развитие «технологических долин», развитие инструментов поддержки технологичных компаний и стартапов, ведущих исследовательских университетов; образовательных центров (НОЦ) и НТИ.

Особенностью современного этапа развития локальных наукоемких высокотехнологических рынков должно стать большее участие университетов, в которых сосредоточен необходимый научных потенциал в виде инновационных разработок и персонала, обладающего необходимыми компетенциями.

*Список использованных источников*

1. Доклад ВОИС «Глобальный инновационный индекс (ГИИ) 2022» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section3-en-gii-2022-results-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>.
2. По данным Глобального инновационного индекса, лидерство в рейтинге научно-технологических кластеров мира принадлежит Восточной Азии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2022/article\\_0010.html](https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2022/article_0010.html).
3. Развитие инновационных кластеров в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/innovatsionnye-klastery-rossii/>.
4. Инновационные научно-технологические центры. Министерство экономического развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/razvitie\\_sistemy\\_gosudarstvennoy\\_podderzhki\\_innovaciy\\_v\\_subektah\\_intc/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/razvitie_sistemy_gosudarstvennoy_podderzhki_innovaciy_v_subektah_intc/).
5. Носонов, А. М. Территориальные инновационные кластеры как перспективный компонент инновационной инфраструктуры России / А. М. Носонов, С. В. Сарайкина // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2022. – Т. 8. – № 3. – С. 208-216.

**СТРУКТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА ЭКОНОМИКИ КАК  
СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОЦЕССА РЕГИОНАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

**КОЗИЙ К.Ю.,**  
*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В числе прочих факторов, которые определяют рост национальной экономики, особое место занимает её структура. Учитывая, что национальная экономика относится к чрезвычайно сложным, многомерным системам, её структура не является стабильной, она постоянно меняется под влиянием внутренних и внешних факторов. Происходящие структурные изменения способны сопровождаться прогрессивными или регрессивными сдвигами в экономике, что также по-разному проявляется в характере и темпах экономического роста. То есть увеличение потенциала национальной экономики, наращивание её эффективности прямо связано с реализацией активной структурной политики в регионах, которая сегодня выступает ключевым элементом общей стратегии социально-экономического развития.

*Ключевые слова:* развитие, экономика, структурные преобразования, регион, трансформация, управление, информация

## **STRUCTURAL ADJUSTMENT OF THE ECONOMY AS A COMPONENT OF THE PROCESS OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT**

**KOZIY K.YU.,**

*Postgraduate student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Among the factors determining the growth of the national economy, its structure occupies a special place. Considering that the national economy belongs to extremely complex, multidimensional systems, its structure is not stable, it is constantly changing under the influence of internal and external factors. The ongoing structural shifts can be accompanied by progressive or regressive changes in the economy, which, in turn, affects the nature and rates of economic growth in different ways. That is, building up the potential of the national economy, increasing its efficiency is directly related to the implementation of an active structural policy in the regions, which today is a key element of the overall strategy of the country's socio-economic development.

*Keywords:* development, economics, structural reforms, region, transformation, management, information

Вопросам изучения регионального развития на основе структурных изменений в экономике уделяли большое внимание ряд отечественных и зарубежных учёных [0-0].

В наиболее общем понимании структурная перестройка представляет собой изменения в политическом, государственном, экономическом мышлении для оптимизации пропорций занятости в управлении и экономике, капитале и его размещении на территории страны, а также получении объёма и структуры национального продукта, адекватного соответствующего внутренним и экспортным потребностям. В процессе обеспечения эффективности структурных преобразований большое значение занимает разработка и реализация научно обоснованной структурной политики, охватывающей задачи решения общих экономических проблем, возникающих вследствие структурных сдвигов в экономике, внутри отраслей народного хозяйства, а также между регионами и группами предприятий. Согласно целенаправленной системе мер структурной политики, должны обеспечиваться качественные прогрессивные структурные изменения во всех макроэкономических структурах экономики по средствам учёта влияния



современных тенденций развития и более полном использовании конкурентных преимуществ страны.

Структурно-трансформационный процесс, охвативший мировую экономику во второй половине XX столетия, охарактеризован новыми качественными чертами, и стал неделимой частью мирового цивилизационного прогресса. Обращаясь к опыту зарубежных стран, становится ясно, что чрезмерный уровень потребления на индустриальной основе достигается непомерно высокой ценой: растратой земельных ресурсов; нерациональностью в использовании человеческого капитала; нарушением в равновесии между деятельностью человека и природной средой.

Среди наиболее весомых структурных изменений выделяют следующие:

1. Повышение доли сферы услуг, которая в развитых странах задействует порядка 60-70% экономически-активного населения.

2. Коренные изменения в сфере производства, связанные с увеличением информатизации общества, а также повышением её значимости.

Эти факторы оказывают значительное влияние как на глобальные воспроизводственные процессы, так и на направление механизмов по сбалансированию экономического развития отдельных регионов.

Региональное развитие отображает результаты структурной перестройки экономики относительно потребностей технологического и социального прогресса. Это процесс, приводящий к качественным изменениям в состоянии экономических, социальных и духовных процессов в обществе.

Составными элементами современного регионального развития выступают: природные ресурсы, инвестиционный потенциал, новые технологии, историческое наследие, социальный капитал, человеческий капитал, новые институты (0).

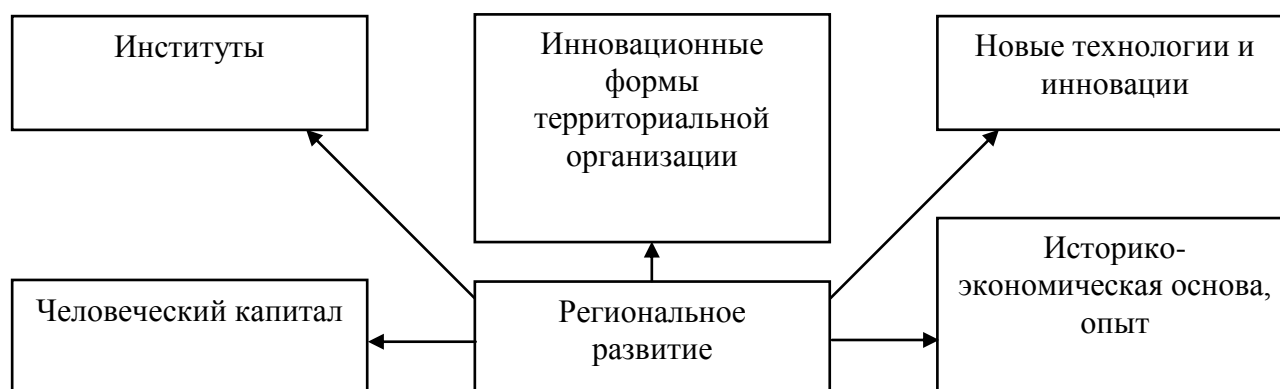


Рис. 1. Составные элементы регионального развития

Таким образом, структурная перестройка направлена на создание предпосылок для развития новой постиндустриальной цивилизации, наиболее характерными чертами которой являются:

- 1) трансформация технологического способа производства и переход к новому типу экономического роста;
- 2) гуманизация и социализация экономики;
- 3) дифференциация форм собственности и экономических укладов, эволюция экономических отношений и институтов;
- 4) усиление и углубление интеграционных процессов.

*Список использованных источников*

1. Буханцева, С. Н. Мировые тенденции экономического развития : учебное пособие / С. Н. Буханцева, О. В. Григоренко. – М. : РТУ МИРЭА, 2022. – 120 с. // Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/256811>.

2. Каримова, М. Т. Структурная перестройка как средство модернизации национальной экономики / М. Т. Каримова // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук / Паёми Донишгоњи милли тољикистон. Бахши Илмъои Иқтисодӣ. – 2016. – № 4. – С. 164-168. – ISSN 2413-5151 // Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/299607>

3. Кудрин, А. Л. Экономическое развитие России : монография / А. Л. Кудрин. – М. : Дело РАНХиГС, 2020 – Том 1. – 2020. – 472 с. – ISBN 978-5-85006-249-1 // Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/171149>.

4. Подгорный, В. В. Методологические основы общегосударственной концепции управления / В. В. Подгорный // Вопросы управления. – 2019. – № 2. – С. 1-22. – ISSN 2304-3369 // Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311432>.

**THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CONCEPT OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT**

***KOLOMIYTSEVA K.A.,***

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk academy of management and public administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article discusses the general concept of cross-cultural management, its definition as a separate type of management science, as well as

the sphere of international interaction. Three main elements of cross-cultural management formation are specified. The approaches and patterns of cross-cultural management at different levels, namely external and internal, are highlighted.

*Keywords:* cross-cultural management, intercultural communication, intercultural cooperation

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**КОЛОМИЙЦЕВА К.А.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассматривается общее понятие кросс-культурного менеджмента, его определение как отдельного вида науки управления, а также сферы международного взаимодействия. Уточняются три основных элемента формирования кросс-культурного менеджмента. Выделяются подходы и закономерности кросс-культурного менеджмента на разных уровнях, а именно внешнем и внутреннем.

*Ключевые слова:* кросс-культурный менеджмент, межкультурная коммуникация, межкультурное взаимодействие

In the period of increasing international cooperation, there is an urgent need to understand the patterns of cross-cultural management, increase intercultural literacy and the formation of intercultural competence among managers and managers of various levels for the successful implementation of business activity at the international level.

The aim of the study is to clarify the essence of the concept of cross-cultural management.

A person is a carrier and producer of knowledge. According to classical economic theory, a person forms two of the four factors of production: labor and capital. If we consider human capital in the context of cross-cultural management, then there is a problem with insufficient preparation of participants in the communication process to move to another cultural environment. As for the intellectual potential, which fundamentally affects the results of an individual's activity in intercultural interaction, there is also a problem with the formation of skills and the implementation of human skills in the current conditions. The problems can be solved by creating a favorable environment for international management, in which it will be possible to fully realize the total intellectual capital of the state.

Cross-cultural management is a relatively new field of research and is based on theoretical and practical knowledge of long-existing fields of science, such as:

cross-cultural communication, international management and psychology of interaction. It can be noted that the key elements of the formation of cross-cultural management are culture, communication and management.

It is customary to consider the concept of "culture" as a set of knowledge, experience, beliefs, values, perception of the surrounding world, religion, awareness of temporal space, perception of material and spiritual values. The term "culture" was formed from the French word, which in turn was formed from the Latin "colere", which means craving for land and growth or cultivation and upbringing.

Management is an integration process by which professionally trained professionals create organizations and manage them by setting goals and developing ways to achieve them.

In the XX century, management was singled out as a separate field of science, having its own subject, problems and ways to solve them. Management as a science is aimed at explaining the nature of managerial work, establishing links between cause and effect, identifying conditions and factors under which joint work becomes more effective and useful.

The term "communication", in the usual sense, is the exchange of messages and information between individuals or a group of individuals. However, cross-cultural communication is a process of communication between representatives who have linguistic and cultural differences; different countries have many cultural differences. The theory of mass communication is a relatively new field of scientific research, while the practice originates from ancient times.

As a subject of scientific research, cross-cultural communication can be attributed to various schools and directions; cross-cultural communication is an area of social reality, which is based on the process of interaction of cultures; the purpose of cross-cultural communication is the interpenetration of cultural and communicative meanings, the achievement of mutual understanding, provided that the "national picture of the world" is preserved, but, in their time, and their mutual enrichment in socio-cultural and spiritual terms; cross-cultural communication is a process that has its own specific structure and characteristics that reveal the mechanisms of interaction between cultures, carried out in various forms of intercultural relationships from the individual and group level to the interstate.

Due to the processes of globalization and the growth of international cooperation, it became necessary to distinguish cross-cultural management as a separate type of management science. Initially, cross-cultural management emerged as a practical discipline. Practical recommendations were taken as a basis, which were developed for a wide range of managers and managers at different levels to reduce economic risks and losses caused by intercultural conflicts that arose as a result of intercultural illiteracy of senior management. Vivid examples of this illiteracy were attempts to open branches in countries or regions where the culture differs significantly from the culture of the country of origin, which entailed economic losses of the organization.

Having considered cross-cultural management as a kind of management science, one can give another definition: cross-cultural management is the creation and application of technologies for managing cultural diversity in the context of economic globalization.

Conclusions. Having studied and generalized the theoretical foundations of the term «cross-cultural management», we can conclude that it acts both as a sphere of international interaction and a separate type of management science, while the implementation of the first is impossible without the use of the second. To create a favorable environment for cross-cultural management, it is necessary to use the combined intellectual capital of specialists in the field of international cooperation.

## **НЕСКОЛЬКО СЛОВ О КОВАРИАЦИИ СЛУЧАЙНЫХ ВЕЛИЧИН**

***ПЕТРЕНКО И.В.,***

*канд. физ.-мат. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Особенностью нынешнего сложного этапа развития отечественной экономики является повышение интереса к научно обоснованному решению проблем, связанных с использованием экономико-математических методов и моделей, адекватно описывающих сложные экономические ситуации, что в итоге позволило бы сделать возможным принятие грамотных научно обоснованных управленческих решений.

*Ключевые слова:* ковариация, выборка, случайная величина, вид связи, теснота связи, прямая связь, обратная связь, среднее значение, дисперсия

## **A FEW WORDS ABOUT THE COVARIANCE OF RANDOM VARIABLES**

***PETRENKO I.V.,***

*PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The peculiarity of the current complex stage of development of the domestic economy is the increased interest in the scientifically substantiated solution of problems associated with the use of economic and mathematical methods and models that adequately describe complex economic situations, which would eventually make it possible to make competent scientifically substantiated management decisions.

*Keywords:* covariance, sample, random variable, type of relationship, closeness of relationship, direct relationship, inverse relationship, mean value, variance

Если необходимо исследовать связь между случайными величинами  $X$  и  $Y$ , то, вероятно, целесообразно будет рассмотреть закономерность изменения одной величины при изменении другой или, другими словами, исследовать совместную изменчивость этих величин (их ковариацию – covariance).

Если при увеличении переменной  $X$  переменная  $Y$  также будет увеличиваться, а при уменьшении переменной  $X$  переменная  $Y$  будет уменьшаться, то на основании согласованности их поведения можно делать вывод о направленности их связи, т.е. что между величинами  $X$  и  $Y$  существует прямая связь. Тогда отклонения обеих величин  $X_i$  и  $Y_i$  относительно их средних значений  $\bar{X}$  и  $\bar{Y}$  будут сонаправленными и, следовательно, произведения этих отклонений будут положительными (как попарное произведение величин одного знака). Поэтому можно записать:  $(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y}) > 0$ .

Если при увеличении переменной  $X$  переменная  $Y$  будет уменьшаться, а при уменьшении переменной  $X$  переменная  $Y$  будет увеличиваться, то на основании их поведения можно делать следующий вывод о направлении их связи, т.е. что между величинами  $X$  и  $Y$  существует обратная связь. Тогда отклонения обеих величин  $X_i$  и  $Y_i$  относительно их средних значений  $\bar{X}$  и  $\bar{Y}$  будут противоположными и, следовательно, произведения этих отклонений будет отрицательным (как попарное произведение величин противоположных знаков) и тогда можно записать:  $(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y}) < 0$ .

Таким образом, мы подошли к пониманию понятия ковариации двух случайных величин  $X$  и  $Y$   $cov(X; Y)$ , как виду связи между двумя этими величинами. Акцентируем внимание, что ковариация – это вовсе не мера связи исследуемых величин, она характеризует только вид их связи и определяется следующим образом.

Ковариация двух случайных величин  $X$  и  $Y$  есть среднее арифметическое произведений отклонений значений этих величин от своих средних значений:

$cov(X; Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$ , где  $\{X_1, X_2, \dots, X_n\}$  – выборка случайной величины  $X$  объема  $n$ , а  $\{Y_1, Y_2, \dots, Y_n\}$  – выборка случайной величины  $Y$  объема  $n$ , где средние значения этих выборок равны соответственно:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i, \bar{Y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Y_i.$$

После раскрытия скобок получаем:

$$cov(X; Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i Y_i) - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i) \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Y_i) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i Y_i) - \bar{X} \bar{Y}.$$

Ковариация может изменяться от отрицательной до положительной бесконечностей.

Для независимых случайных величин  $X$  и  $Y$  их ковариация равна нулю ( $\text{cov}(X;Y)=0$ ). Действительно, если количество положительных и отрицательных произведений  $(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})$  будет примерно одинаково и сумма этих произведений будет близка к нулю, то в этом случае зависимость одной случайной величины от другой не будет просматриваться.

Основным недостатком ковариации является ее зависимость от единиц, в которых измеряются переменные величины  $X$  и  $Y$ , поскольку она является ненормированной величиной. Следовательно, по величине ковариации нельзя судить о том, насколько тесно связаны между собой величины  $X$  и  $Y$ , поскольку их ковариация напрямую зависит от дисперсий этих величин.

Важно также отметить, что ковариация отражает только линейную составляющую зависимости между переменными величинами. Поэтому, если  $\text{cov}(X;Y)=0$ , то мы можем с уверенностью сказать только то, что между этими величинами нет линейной зависимости, однако это не означает, что между ними вообще нет никакой зависимости.

Вывод. У ковариации есть два весьма существенных недостатка:

1) поскольку она размерная величина, то её значение зависит от единиц измерения исследуемых величин;

2) поскольку она зависит от дисперсий сравниваемых переменных величин, то по ковариации этих величин можно судить только о направленности связи между ними (прямая она или обратная), однако ничего определенного нельзя сказать о тесноте (т.е. мере) этой связи.

Тем не менее, ковариация имеет достаточно широкое применение в финансах и в теории портфелей для оценки того, какие ценные бумаги следует поместить в тот или иной портфель.

Пример расчета ковариации.

Пусть дана доходность двух активов  $X$  и  $Y$  за 12 месяцев. Требуется посчитать ковариацию доходности этих активов (табл. 1).

Таблица 1

**Исходные данные по активам**

Месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Доходность актива X (%)	9	13	10	9	-6	-4	-2	4	10	11	9	7
Доходность актива Y (%)	15	19	14	11	-3	-8	-7	-2	13	12	10	12

Решение.

Средняя доходность актива X:

$$\bar{X} = \frac{9+13+10+9+(-6)+(-4)+(-2)+4+10+11+9+7}{12} = \frac{70}{12} = 5,83 (\%).$$

Средняя доходность актива Y:

$$\bar{Y} = \frac{15+19+14+11+(-3)+(-8)+(-7)+(-2)+13+12+10+12}{12} = \frac{86}{12} = 7,17 (\%).$$

Ковариацию доходности активов  $X$  и  $Y$  рассчитаем по формуле

$$\begin{aligned} cov(X; Y) &= \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y}) = \frac{1}{12} [(9 - 5,83)(15 - 7,17) + (13 - 5,83)(19 - \\ &7,17) + (10 - 5,83)(14 - 7,17) + (9 - 5,83)(11 - 7,17) + (-6 - 5,83)(-3 - 7,17) + \\ &(-4 - 5,83)(-8 - 7,17) + (-2 - 5,83)(-7 - 7,17) + (4 - 5,83)(-2 - 7,17) + \\ &(10 - 5,83)(13 - 7,17) + (11 - 5,83)(12 - 7,17) + (9 - 5,83)(10 - 7,17) + \\ &(7 - 5,83)(12 - 7,17)] = \frac{611,4781}{12} = 51 > 0 \end{aligned}$$

Вывод: так как ковариация  $cov(X; Y) = 51 > 0$ , то это значит, что связь между величинами X и Y прямая, следовательно, доходности активов X и Y изменяются синхронно.

## ПОПУЛЯРНО О КОЭФФИЦИЕНТЕ ЛИНЕЙНОЙ КОРРЕЛЯЦИИ ПИРСОНА

**ПЕТРЕНКО И.В.,**

*канд. физ.-мат. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Особенностью нынешнего сложного этапа развития отечественной экономики является повышение интереса к научно обоснованному решению проблем, связанных с использованием экономико-математических методов и моделей, адекватно описывающих сложные экономические ситуации, что в итоге позволило бы сделать возможным принятие грамотных научно обоснованных управленческих решений.

*Ключевые слова:* корреляция, коэффициент корреляции, парная корреляция, сила связи, прямая связь, обратная связь

## POPULARLY ABOUT THE PEARSON LINEAR CORRELATION COEFFICIENT

**PETRENKO I.V.,**

*PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The peculiarity of the current complex stage of development of the domestic economy is the increased interest in the scientifically substantiated solution of problems associated with the use of economic and mathematical methods and models that adequately describe complex economic situations, which would eventually make it possible to make competent scientifically substantiated management decisions.

*Keywords:* correlation, correlation coefficient, pair correlation, strength of relationship, direct relationship, inverse relationship



Корреляция – это мера силы взаимной связи двух и более случайных величин.

Парная корреляционная зависимость – это согласованные изменения двух случайных величин, когда на изменения зависимой (результатирующей) переменной влияет одна независимая (объясняющая) переменная.

Множественная корреляционная зависимость – это зависимость между одной зависимой (результатирующей) переменной и одновременно несколькими независимыми (объясняющими) переменными.

Корреляционный анализ – статистический метод, позволяющий с помощью коэффициентов корреляции установить связь между исследуемыми величинами и оценить силу этой связи.

Но корреляционный анализ не выясняет причинно-следственные связи между исследуемыми величинами – какая из величин является причиной, а какая следствием. Чаще всего обе величины сами зависят от комплекса разных неучтенных факторов, которые являются общими для этих величин, в результате чего и возникают связывающие их закономерности.

Существует несколько коэффициентов корреляции, которые предназначены для нахождения разных степеней корреляционного взаимодействия. Говоря кратко, коэффициент корреляции – это статистический показатель взаимосвязи двух случайных величин, из которых наиболее известным является коэффициент линейной корреляции Пирсона, характеризующий только линейную зависимость между исследуемыми величинами (не путать коэффициент линейной корреляции Пирсона с критерием Пирсона (хи-квадрат)). Нелинейную зависимость данный коэффициент не выявляет.

Для выявления нелинейной корреляционной зависимости часто применяют коэффициент ранговой корреляции Спирмена, коэффициент ранговой корреляции Кендалла, коэффициент ранговой корреляции Гудмена – Краскела.

Свойства коэффициента линейной корреляции Пирсона для двух случайных величин:

- не предполагает наличие причинно-следственной связи между исследуемыми величинами ;
- выявляет только линейную зависимость между измеряемыми величинами и не обнаруживает нелинейную;
- весьма чувствителен к выбросам.

Коэффициент линейной корреляции Пирсона  $r_{xy}$  между исследуемыми величинами X и Y рассчитывается по формулам:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\bar{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{(\bar{x}^2 - \bar{x}^2)} \sqrt{(\bar{y}^2 - \bar{y}^2)}} = \frac{\bar{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma(x) \cdot \sigma(y)}$$

$$\text{или по формуле: } r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

где  $x_i, y_i$  – числовые значения исследуемых величин;  $\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$ ,  $\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i$  – средние значения этих величин,  $\sigma(x), \sigma(y)$  – стандартные отклонения этих величин.

Для правильного расчета коэффициента линейной корреляции Пирсона необходимо выполнить следующие требования:

- количество значений переменной X должно быть равным количеству значений переменной Y;
- исследуемые величины должны быть распределены нормально;
- исследуемые величины должны измеряться в интервальной или относительной шкале.

Коэффициент линейной корреляции Пирсона – это безразмерная величина, значения которой изменяются в пределах от  $-1$  до  $+1$ . Знак коэффициента показывает направление связи (прямая связь или обратная). Абсолютная величина коэффициента характеризует силу связи. О силе связи судят по тесноте расположения точек данных относительно линии регрессии: чем ближе точки расположены к линии регрессии, тем сильнее связь.

Шкала градации силы связи примерно следующая:

0,91 ÷ 1,00 практически функциональная положительная;

0,71 ÷ 0,90 сильная положительная;

0,31 ÷ 0,70 средняя положительная;

0,11 ÷ 0,30 слабая положительная;

0,00 ÷ 0,10 практически связь отсутствует;

0,00 ÷ – 0,10 практически связь отсутствует;

–0,11 ÷ –0,30 слабая отрицательная;

–0,31 ÷ –0,70 средняя отрицательная;

–0,71 ÷ – 0,90 сильная отрицательная;

–0,91 ÷ –1,00 практически функциональная отрицательная.

Значению  $(+1)$  соответствует полная прямая линейная корреляционная зависимость между исследуемыми величинами; значению  $0$  соответствует полное отсутствие линейной корреляционной зависимости; значению  $(-1)$  соответствует полная обратная линейная корреляционная зависимость между исследуемыми величинами.

Пример расчета коэффициента линейной корреляции Пирсона.

Пусть дана доходность двух активов X и Y за 12 месяцев.

Требуется посчитать коэффициент линейной корреляции Пирсона этих активов (табл. 1).

Таблица 1

**Исходные данные**

Месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Доходность актива X (%)	9	13	10	9	-6	-4	-2	4	10	11	9	7
Доходность актива Y (%)	15	19	14	11	-3	-8	-7	-2	13	12	10	12

Решение.

Коэффициент линейной корреляции Пирсона  $r_{xy}$  между величинами X и Y рассчитаем по формуле:  $r_{xy} = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$ , где

$$\sum x = 9 + 13 + 10 + 9 + (-6) + (-4) + (-2) + 4 + 10 + 11 + 9 + 7 = 70;$$

$$\sum y = 15 + 19 + 14 + 11 + (-3) + (-8) + (-7) + (-2) + 13 + 12 + 10 + 12 = 86;$$

$$\sum xy = 9 \times 15 + 13 \times 19 + 10 \times 14 + 9 \times 11 + (-6) \times (-3) + (-4) \times (-8) + (-2) \times (-7) + 4 \times (-2) + 10 \times 13 + 11 \times 12 + 9 \times 10 + 7 \times 12 = 1113$$

$$\sum x^2 = 9^2 + 13^2 + 10^2 + 9^2 + (-6)^2 + (-4)^2 + (-2)^2 + 4^2 + 10^2 + 11^2 + 9^2 + 7^2 = 81 + 169 + 100 + 81 + 36 + 16 + 4 + 16 + 100 + 121 + 81 + 49 = 854;$$

$$\sum y^2 = 15^2 + 19^2 + 14^2 + 11^2 + (-3)^2 + (-8)^2 + (-7)^2 + (-2)^2 + 13^2 + 12^2 + 10^2 + 12^2 = 225 + 361 + 196 + 121 + 9 + 64 + 49 + 4 + 169 + 144 + 100 + 144 = 1586;$$

$$\text{Тогда } r_{xy} = \frac{12 \cdot 1113 - 70 \cdot 86}{\sqrt{12 \cdot 854 - 70^2} \cdot \sqrt{12 \cdot 1586 - 86^2}} = \frac{7336}{73,13 \cdot 107,87} = 0,930.$$

*Вывод:* по шкале градации силы связи между доходностями активов X и Y имеется практически функциональная положительная связь.

## АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СТРАНАХ ЕАЭС

**РАЙМБЕКОВА У.К.,**

*старший преподаватель,*

*НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,*

*Тараз, Республика Казахстан*

*Аннотация.* В современных условиях динамичное социально-экономическое развитие государств-членов ЕАЭС, формирование единого рынка товаров, услуг, капитала и рабочей силы, модернизация, повышение конкурентоспособности экономики каждого государства в составе ЕАЭС невозможно без активного осуществления инвестиций. В статье проведен анализ основных тенденций инвестиционной деятельности стран-членов ЕАЭС, выявлены особенности структуры взаимных прямых инвестиций, инвестиций в основной капитал стран ЕАЭС по видам экономической деятельности.

*Ключевые слова:* евразийский экономический союз (ЕАЭС), инвестиционная политика, инвестиции в основной капитал, валовой внутренний продукт, прямые иностранные инвестиции

## ANALYSIS OF INVESTMENT PROCESSES IN THE EAEU COUNTRIES

**RAIMBEKOVA U.K.,**

*Senior lecturer,*

*M.H. Dulati Taraz Regional University,*

*Taraz, Republic of Kazakhstan*

*Abstract.* In modern conditions, the dynamic socio-economic development of the EAEU member states, the formation of a single market for goods, services, capital and labor, modernization, and increasing the competitiveness of the economy of each state within the EAEU is impossible without active investment. The article analyzes the main trends in the investment activity of the EAEU member countries, identifies the features of the structure of mutual direct investments, investments in fixed assets of the EAEU countries by type of economic activity.

*Keywords:* Eurasian Economic Union (EAEU), investment policy, investments in fixed assets, gross domestic product, foreign direct investment

В конце XX века мировые процессы глобализации в экономике стали причиной интеграционных процессов и появления новых межгосударственных объединений. Ведущей сферой в рамках интеграции является, конечно же, экономическая. Согласно принципам хозяйствования современных государств, именно экономическая сфера определяет успех в сохранении национальных интересов. Таким образом, эволюция и перспективы развития такого интеграционного объединения, как ЕАЭС, представляет интерес как с практической, так и с научной точки зрения. Основными целями Союза являются полноценное обеспечение четырех свобод: передвижения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Достижение данных целей будет способствовать укреплению экономик стран – членов ЕАЭС, развитию кооперации между ними и повышению конкурентоспособности стран-участниц на мировом рынке товаров и услуг. В 2025 году в ЕАЭС планируется создание общего рынка финансовых услуг, который будет способствовать увеличению свободы передвижения капитала и инвестиций.

ЕАЭС – ядро инвестиционного взаимодействия на постсоветском пространстве. Углубление евразийской интеграции способствует увеличению объемов взаимных ПИИ.

Несмотря на беспрецедентное санкционное давление на ряд государств – членов ЕАЭС, совместными усилиями национальных правительств, Евразийской экономической комиссии и бизнеса удалось обеспечить положительную динамику реального сектора экономики [1].

Инвестиционная политика стран-участниц ЕАЭС, безусловно, является движущим механизмом и гарантом масштабного развития интеграционного объединения. Важность и значение инвестиционной политики приобретает

все большую актуальность ввиду нехватки финансовых средств у каждой отдельно взятой страны, с одной стороны, и возможностей привлечения инвестиционных ресурсов через механизм интеграционного сообщества, с другой стороны [2].

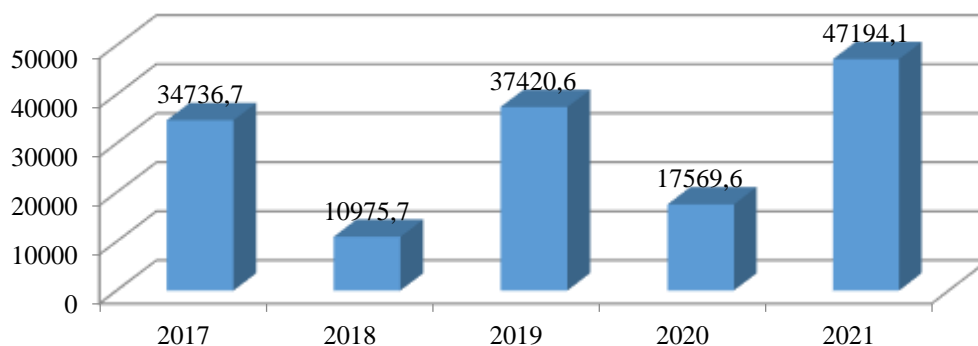
Если рассмотреть структуру взаимных инвестиций в 2021 г., то заметно, что основным инвестором выступала Россия, чей показатель равен 447,4 млн долл. США (табл. 1). Вторая страна, выступающая в качестве инвестора, – Казахстан (253,6 млн долл. США). Что касается получателей инвестиций, то здесь лидерами являются также Россия (276,2 млн долл. США) и Казахстан (253,6 млн долл. США). Причем эти суммы являются следствиями взаимных инвестиций России и Казахстана.

*Таблица 1*

**Структура взаимных прямых инвестиций в 2021 г., млн долл.**

Инвесторы	Получатель инвестиции					
	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия	Всего
Армения	x	0,3	-0,2	-	18,3	18,4
Беларусь			-5,2	-0,9	14,4	8,3
Казахстан				3,2	250,4	253,6
Кыргызстан						
Россия	63	66,3	264,1	54		447,4
Всего	63	66,6	253,6	56,3	2676,2	715,7

За 2021 г. отмечается существенный рост – на 169% прямых инвестиций в странах-членах ЕАЭС по сравнению с 2020 г. (рис. 1, 2, 3). Более того, этот показатель превысил максимальное значение допандемийного 2019 г. на 26%, составив порядка 47 194,1 млн долл. США. Также среди стран-членов ЕАЭС отмечается активное участие в мировом движении капитала (рис. 1). В 2021 г. на них приходилось 2,1% мирового ВВП, 2,7% импорта и 3,8% экспорта прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в мировой экономике. Это означает, что и приток, и отток ПИИ из стран ЕАЭС превышают их вес в мировой экономике.



**Рис. 1. Потоки прямых инвестиций в страны ЕАЭС, 2017-2021 гг., млн долл. США**

Разумеется, в рамках ЕАЭС пока не приходится говорить о сбалансированной матрице парных инвестиционных связей. Россия и Казахстан выступают как два ключевых игрока, белорусские ПИИ в отдельных нишах также имеют важное значение.

Не получили развития ПИИ в высокотехнологические отрасли, например, в возобновляемую электроэнергетику, несмотря на существующую высокую потребность в инвестиционных ресурсах водно-энергетического комплекса, особенно в Центральной Азии [3].

Таблица 2

**Потоки прямых инвестиций по странам, млн долл.**

Страна	2017 г.		2018 г.	2019 г.		2020 г.		2021 г.		
	в страну	из страны	в страну	из страны	в страну	из страны	в страну	из страны	в страну	из страны
Армения	252,9		266,8		100,3		58,6		366,4	
В т.ч. ЕАЭС	-0,9		161,6		16,7	-0,9	-92,3		83,1	
Беларусь	1 276,3	67,8	1 426,5	55,2	1 273,3	-3,8	1 393,2	82,7	1 230,7	-79,2
В т.ч. ЕАЭС	462,7	52,0	570,9	42,0	459,1	-58,5	475,5	19,9	443,5	-14,0
Казахстан	4 757,4	956,5	3533,3	-4 639,3	3 730,9	-2 173,6	7 219,5	1 369,2	4 584,3	2 663,2
В т.ч. ЕАЭС	500,6	302,2	604,0	257,1	474,4	283,3	274,2	111,1	985,3	360,5
Кыргызстан	-107,2	-29,1	144,2	5,0	341,4	4,7	-580,5	1,9	562,7	2,0
В т.ч. ЕАЭС	78,1	0,0	-13,9	2,2	0,3	-2,7	-59,4	0,1	89,0	-0,1
Россия	28 557,5	36 757,0	8 784,8	31 376,9	31 974,8	21 923,1	9 478,8	5 847,0	40 450,0	65 882,8
В т.ч. ЕАЭС	91,3	1 406,2	187,2	1 154,7	179,5	850,7	87,7	542,0	331,3	1 256,7

В настоящий момент можно выделить ряд сдерживающих факторов, которые осложняют развитие уровня инвестиционного сотрудничества между государствами евразийского союза:

1) Значительные расхождения уровня развития стран в области экономики и финансового положения.

2) Неблагоприятный инвестиционный климат и нестабильность макроэкономики государств, высокий инфляционный уровень Беларуси и России.

3) Ориентация на инвестиционное сотрудничество с третьими странами [4].

По привлечению иностранных инвестиций страны ЕАЭС занимают не столь высокие места в рейтинге стран-реципиентов. Высокие риски, не очень привлекательный инвестиционный климат, неустойчивость развития экономики и политические риски тормозят приток инвестиций. Тем не менее,

отдельные страны, в частности, Казахстан, привлекают значимый объем инвестиций не только из России, но и в большей степени из Китая. По экспорту инвестиций лидирует Россия, где отток капитала особенно высок, в частности, в виде прочих и портфельных инвестиций. Тем не менее, говоря о месте и роли ЕАЭС, несмотря на ее скромные показатели, страны заявляют о себе как едином целом, выступая на мировой арене. На сегодняшний день ЕАЭС имеет определенные преимущества в своем развитии [5].

Важнейшая и наиболее значимая область инвестиционного сотрудничества в рамках ЕАЭС – взаимные прямые иностранные инвестиции. Влияние мирового экономического кризиса на экономику стран ЕАЭС оказалось существенным, но здесь критерии влияния были неоднозначны, поскольку уровень развития экономики в этих странах существенно различается.

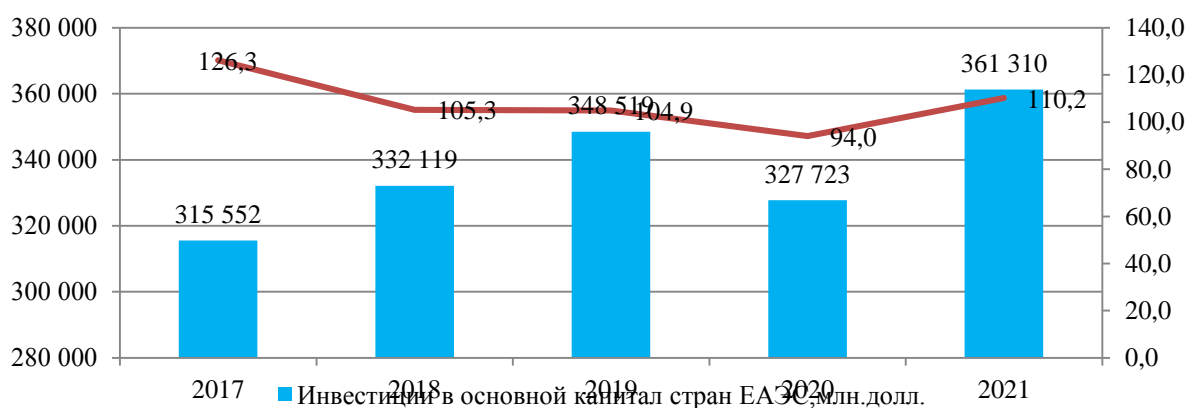


Рис. 2. Инвестиции в основной капитал стран ЕАЭС (в текущих ценах, млн долл. США)

Данные рис. 2 свидетельствуют о колебаниях инвестиционной активности в странах-членах ЕАЭС. Спад инвестиционной активности был в 2020 г., однако в 2021 году можно отметить устойчивую тенденцию увеличения инвестиций в основной капитал. Рост показателя отмечается по всем странам-членам ЕАЭС, кроме Кыргызстана. Доминирующую роль среди источников финансирования инвестиций в государствах-членах ЕАЭС играют собственные средства предприятий и организаций. Роль бюджетных средств, кредитов и займов за последние годы заметно снизилась.

Основными направлениями инвестиций в рамках ЕАЭС являются горнодобывающая промышленность (15,9%), обрабатывающая промышленность (14,8%) и операции с недвижимым имуществом (14,1%). Среди секторов услуг наибольший удельный вес имеет транспортная сфера (15,7%) (рис. 3).

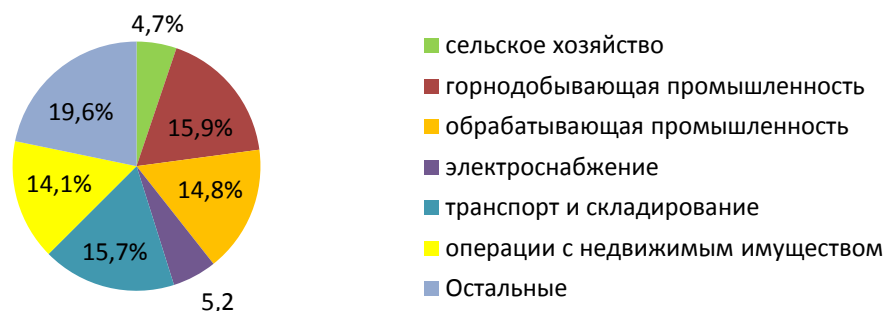


Рис. 3. Структура инвестиций в основной капитал стран ЕАЭС по видам экономической деятельности в 2021 году

Таким образом, развитие интеграционных процессов государств-членов ЕАЭС имеет множество положительных моментов, однако сопровождается определёнными проблемами и противоречиями. Нерешённая проблема – высокий уровень технологической неоднородности национальных экономик, что сдерживает структурно-технологическую модернизацию и определяет низкую эффективность инвестиций. Перед членами ЕАЭС стоит актуальная задача дальнейшего поиска и реализации максимально эффективной модели торгового, финансового и инвестиционного взаимодействия.

#### Список использованных источников

1. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [tadviser.ru](http://tadviser.ru).
2. Лысенкова, М. В. Инвестиционная политика стран-участниц ЕАЭС: анализ взаимных ПИИ / М. В. Лысенкова // Белорусский государственный экономический университет, г. Минск, 2018 г. ; Инвестиционная политика стран-участниц ЕАЭС: анализ взаимных пии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ([elibrary.ru](http://elibrary.ru)).
3. Мониторинг взаимных инвестиций ЕАБР 2022: Доклады и рабочие документы. 2022. Доклад № 5-23с. Взаимные прямые инвестиции стран ЕАЭС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eabr.org/analytics/special-reports/monitoring-vzaimnykh-investitsiy-eabr-2022/?ysclid=lg8zb2kbbr989898383>.
4. Вилкова, М. А. Проблемы и перспективы развития инвестиционного сотрудничества в странах ЕАЭС / М. А. Вилкова // Российская таможенная академия (РТА), г. Люберцы, РФ // Международный научный журнал «Символ науки». – 2021. – № 8-2.
5. Статистические сборники 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [eurasiancommission.org](http://eurasiancommission.org).



## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

***TORBA A.A.,***  
*ведущий инженер,*  
*ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,*  
*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Современное общество динамично и технологично. Традиционные ресурсы становятся не эффективными в обеспечении устойчивого функционирования различных систем. В таких условиях человек, его потенциал приобретают особое значение: роль человека, как основного носителя знаний, заключается в непрерывном генерировании новейших идей, разработок, инновационных открытий, способных создать основу для стабильного социально-экономического развития. Меняется и сама экономика – происходит переориентация на наукоемкие отрасли. Знания – как основа высокопрогрессивных технологий становится одним из инструментов конкурентоспособности государства в целом и отдельных отраслей и секторов в частности.

*Ключевые слова:* человеческий потенциал, экономика знаний, система образования, научный потенциал, научно-исследовательская деятельность

## **HUMAN POTENTIAL AS A STRATEGIC BASIS FOR THE ECONOMIC RECOVERY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

***TORBA A.A.,***  
*Leading Engineer,*  
*FSBEI HE «Donetsk State University»,*  
*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Modern society is dynamic and technologically advanced. Traditional resources are becoming ineffective in ensuring the sustainable functioning of various systems. In such conditions, a person and his potential acquire special importance: the role of a person, as the main carrier of knowledge, consists in the continuous generation of the latest ideas, developments, innovative discoveries that can create the basis for stable socio-economic development. The economy itself is also changing – there is a reorientation to knowledge-intensive industries. Knowledge as the basis of highly progressive technologies is becoming one of the tools of competitiveness of the state as a whole and individual industries and sectors in particular.

*Keywords:* human potential, knowledge economy, education system, scientific potential, research activity

Для Донецкой Народной Республики, в сложившихся условиях жестко ограниченных ресурсов и боевых действий, особо важен поиск новых подходов к восстановлению экономики. Одним из векторов развития может стать построение модели экономического развития государства, основанной на знаниях. По мнению автора, экономика знаний – это результат научно-исследовательской деятельности человека, основанный на знаниях, опыте и личностных компетенциях индивида, и используемый в качестве инструмента инновационного развития с целью формирования креативного класса населения, а также инновационно-цифровая модель экономики, обеспечивающая устойчивое конкурентоспособное положение государства на основе синергетического эффекта от слияния человеческого потенциала и знаний, направленная на повышение национальной безопасности государства [1, с. 11].

Из этого следует, что экономика знаний может реализовываться в практической сфере через человеческий потенциал. Для этого необходим комплексный подход к управлению человеческим потенциалом как основы модели экономического развития государства, основанной на знаниях.

Результаты корреляционно-регрессионного анализа позволили сделать вывод, что в наибольшей степени индекс человеческого развития зависит от индекса грамотности, а на основе изучения зарубежного опыта управления человеческим потенциалом выявлено, что особое значение в современной экономике приобретает научно-исследовательская работа, в частности, студентов.

Симбиоз научно-исследовательской деятельности, образовательных организаций, государства и промышленного сектора дает синергетический эффект, направленный на всестороннее и комплексное развитие потенциала человека, повышение инновационного и технологического развития государства, появление новых знаний и новшеств.

В связи с этим методический подход к оценке научного потенциала предлагается дополнить показателем «индекс научного потенциала» – интегральный показатель, отображающий степень востребованности государства в инновационном развитии, выражающийся через результативность научно-исследовательской деятельности, который включает индексы научной деятельности студентов, аспирантов, профессорско-преподавательского состава и образовательной организации, а также предложена шкала определения уровня научного потенциала:

0-0,5 – низкий уровень;

0,5-0,75 – средний уровень;

0,75-1,0 – высокий уровень [1, с. 11].

С целью апробации предложенного методического подхода был произведён расчёт индекса научного потенциала на примере ГОУ ВПО «ДОННУ» ДНР. Результаты свидетельствуют о среднем уровне научного потенциала ДОННУ.

С помощью социологических методов исследования проведена оценка научного потенциала Донецкой Народной Республики на основе анализа студенческой научно-исследовательской деятельности. Установлено, что в приоритете у студентов естественные направления обучения, более 90% студентов оценивают уровень предоставляемых знаний как соответствующий (45% – как высокий), студенты высоко осведомлены о разных формах НИР, 45% респондентов оценивают свою вовлеченность в научно-исследовательскую работу как среднюю, а 14% – как низкую. Данные опроса также позволили выделить практические инструменты и мотивационные факторы повышения заинтересованности и привлечения к участию в НИР [1, с. 12].

Согласно данным прогнозной модели индекса научного потенциала ГОУ ВПО «ДОННУ», сделан вывод, что при увеличении количества студентов, участвующих в научно-исследовательской деятельности, на 25%; численности аспирантов, зачисленных на бюджетной основе, на 24%; численности молодых ученых, работающих в образовательной организации, на 24%, в 2025 г. он может повыситься до высокого уровня и составить 0,8.

Одной из первостепенных задач в рамках реализации данного в ДНР является создание новой организационной системы управления человеческим потенциалом на основе образовательной составляющей. Тем самым обоснована необходимость создания модели единого образовательного поля (ЕОП) (рис. 1) [1, с. 14].

ЕОП позволит сформировать систему взаимоотношений между его участниками, усовершенствовать образовательную систему, которая будет учитывать требования рынка труда относительно качества подготовки студентов, производственную специализацию государства, необходимый уровень знаний и потенциала человека как основного инструмента экономического развития. Для эффективного функционирования ЕОП определена зональная ответственность каждого из возможных участников.

В качестве одного из стратегических направлений управления человеческим потенциалом необходимо разработать механизм взаимодействия образовательных организаций с реальным сектором экономики на основе рыночных принципов взаимодействия и система непрерывного научно-исследовательского процесса.

Одним из ключевых условий реализации механизма взаимодействия образовательной организации с реальным сектором экономики ДНР и системы непрерывного научно-исследовательского процесса является процесс коммерциализации знаний.

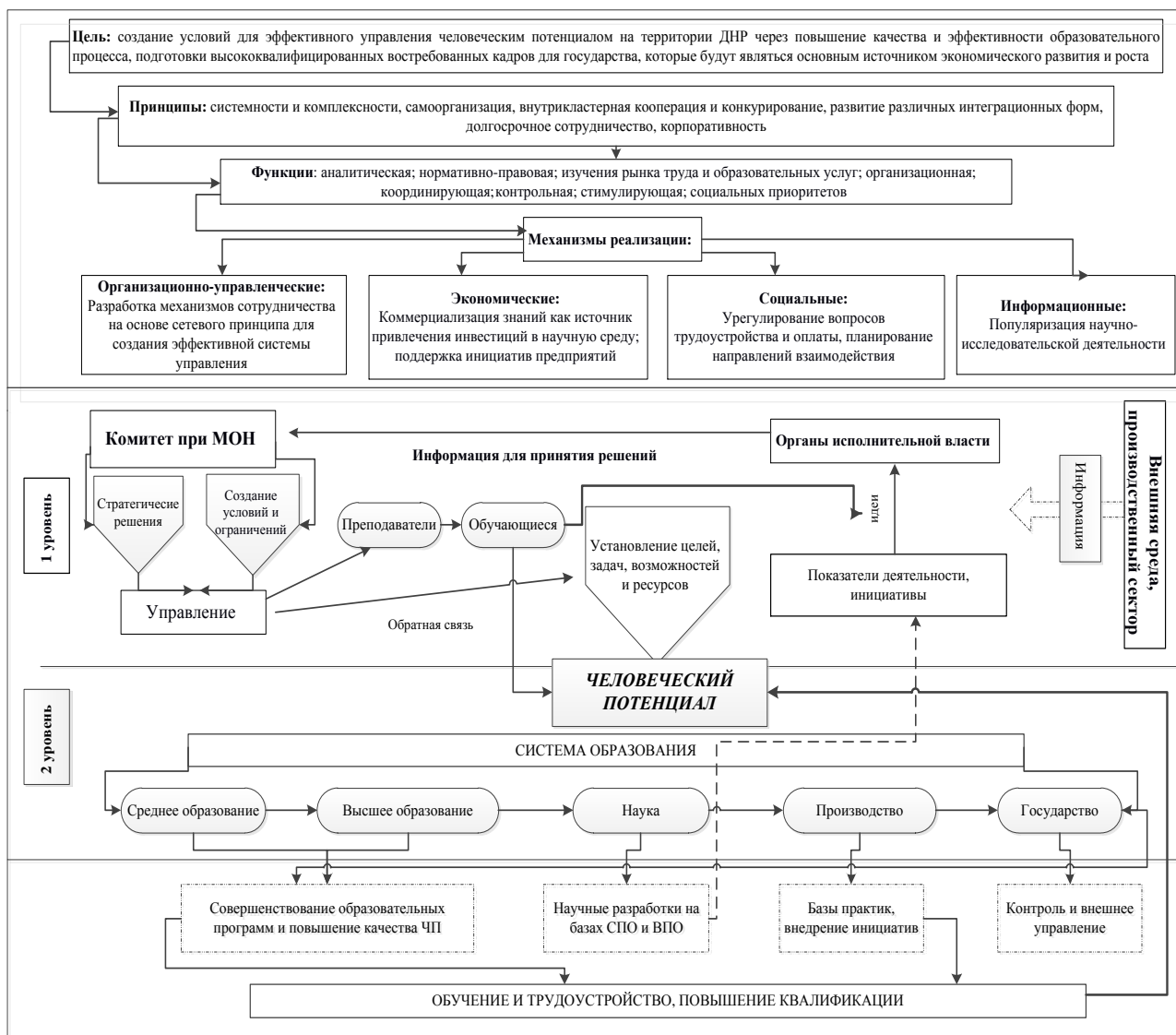


Рис. 1. Модель единого образовательного поля Донецкой Народной Республики

Использование предложенного механизма позволит решить ряд важных задач, в частности, эффективно использовать научно-исследовательскую деятельность образовательных организаций, обеспечить непрерывную подготовку специалистов, востребованных на рынке труда ДНР, снизить социальную нагрузку на республиканский бюджет за счет снижения безработицы среди молодежи; повысить практическую значимость образовательного сектора, предоставить высококвалифицированные кадры на предприятия, а также решить проблему нехватки узкоспециализированных специалистов по отраслям экономики; сформировать конкурентное преимущество государства и вывести его на новый уровень экономического развития за счет знаний, реализованных на практике.

*Список использованных источников*

1. Торба, А. А. Управление человеческим потенциалом в условиях экономики знаний: автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук: специальность 08.00.05 (Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т. ч.: экономика труда)) / Анастасия Александровна Торба; Донецкий национальный университет. – Донецк, 2022. 24 с.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ  
ПОСТКОНФЛИКТНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ДОНБАССА**

***ХАШЕВА И.А.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*Южно-Российский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,  
Ростов-на-Дону, Ростовская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье анализируются основные подходы к пониманию стратегического планирования и стратегического управления социально-экономическим развитием постконфликтных территорий Донбасса. Сформулированы основные проблемы применения стратегического планирования и определены методы его совершенствования. В статье проводится анализ Федерального закона «О государственном стратегическом планировании», подчеркивается его исключительная важность и своевременность для социально-экономического развития России, дается оценка реализации Программ социально-экономического развития республик Донбасса на 2022-2024 гг. Сделан обоснованный вывод, что любой анализ возможных социально-экономических процессов постконфликтных территорий Донбасса может быть лишь приблизительным в силу сложной военно-политической обстановки.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, стратегическое управление, план, национальные цели, прогноз, потенциал развития, Донбасс

## **STRATEGIC PLANNING IN PRACTICE MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT POST-CONFLICT TERRITORIES OF DONBASS**

***KHASHEVA I.A.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
South Russian Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary  
Educational Institution of Higher Education «Russian Academy of National  
Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation»,  
Rostov-on-Don, Rostov Region, Russian Federation*

*Abstract.* The article analyzes the main approaches to understanding strategic planning and strategic management of socio-economic development of post-conflict territories of Donbass. The main problems of strategic planning application are formulated and methods of its improvement are defined. The article analyzes the Federal Law "On State Strategic Planning", emphasizes its exceptional importance and timeliness for the socio-economic development of Russia, assesses the implementation of Programs for the socio-economic development of the republics of Donbass for 2022-2024. A reasonable conclusion is made that any analysis of possible socio-economic processes in the post-conflict territories of Donbass can only be approximate due to the complex military-political situation.

*Keywords:* strategic planning, strategic management, plan, national goals, forecast, development potential, Donbass

Стратегическое планирование является важнейшим направлением плановой работы по подготовке управленческих решений, обеспечивающих выживаемость соответствующих субъектов управления в долгосрочной перспективе. Принимать качественные управленческие решения руководству помогает знание закономерностей и принципов, а также методов научного предвидения, что позволяет ориентироваться в сложившейся ситуации и сути происходящего.

Иногда понятие «стратегическое управление» рассматривается как тождественное «стратегическому планированию», что, на наш взгляд, некорректно. Так, например, исследуя вопросы стратегического менеджмента, такое отождествление двух дефиниций встречается у А.Томпсона, где стратегия определяется как план управления, с помощью которого можно обеспечить координацию действий и достижение целей. Причем в своих работах автор отмечает, что стратегия рассматривается как непрерывный процесс стратегического управления, протекающий по

взаимосвязанным этапам.<sup>1</sup>

Следует отметить, что подобное понимание данных категорий указывает на противоречивость, связанную с корректировкой и пересмотром стратегических планов. Нам близка позиция Г. Минцберга, Д. Куинна, которые отмечают, что сущность стратегического управления не сводится к внесению корректировок в стратегический план, а состоит в понимании временного лага, когда это необходимо<sup>2</sup>.

В связи с переходом к рыночным отношениям полного отказа от плановой системы управления не произошло. В середине 1990-х годов осуществлялась интенсивная деятельность, связанная с прогнозированием и планированием, результатом чего стало принятие закона № 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»<sup>3</sup>. В целом указанный закон не обеспечивал формирование комплексной системы стратегического планирования, в связи с чем в 2014 году принимается новый закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>4</sup>. Закон описывает единую трехуровневую систему, включающую федеральный, региональный и муниципальный уровни. Также устанавливает сроки подготовки плановой документации, определяет подчиненность и содержание этих документов, требует, чтобы они были зарегистрированы. Сотрудничество заинтересованных сторон должно быть обеспечено на всех этапах процесса стратегического планирования: от разработки документов до дальнейшего мониторинга и контроля за их реализацией.

Закон описывает содержание ключевых стратегических документов, но не конкретизирует процесс их принятия. В то же время мы считаем, что разработка стратегических документов должна следовать определенным методическим указаниям, однако до настоящего времени они так и не были разработаны. Ради справедливости отметим, что в 2017 году вышел в свет Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 №132 (ред. от 07.09.2018) относительно методических рекомендаций по возможности корректировать стратегии социально-экономического развития<sup>5</sup>. Методические указания по разработке и формированию иных документов стратегического планирования не разработаны.

---

<sup>1</sup> Томпсон А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alleng.org/d/manag/man013.htm>

<sup>2</sup> Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bigc.ru/theory/books/gmsp/c\\_106.php](http://bigc.ru/theory/books/gmsp/c_106.php)

<sup>3</sup> Федеральный закон РФ от 20.07.1995 №115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» – Утратил силу.

<sup>4</sup> Федеральный закон РФ от 28.06.2014 №172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 30.06.2014, №26 (часть I), ст. 3378.

<sup>5</sup> Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 №132 (ред. от 07.09.2018) «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации» // Правовой портал «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru>

Вопросы, связанные с организацией стратегического планирования в субъектах Федерации, также находятся в центре научной дискуссии. Документы по социально-экономическому развитию регионов обычно включают в себя определение миссии, разработку программ, проектов и планов<sup>6</sup>. Миссия занимается общими идеями развития, а стратегия с основными целями и методами их достижения определяется в программах. Программы обычно рассчитаны на короткий срок в два-три года, то есть они привязаны по времени и описывают цели и шаги по их достижению. План содержит набор конкретных мер, которые необходимо принять, перечень назначенные ответственные лица и ресурсы, необходимые для осуществления этих мер. Планировочное решение включают в себя следующее: 1) желаемые результаты для территории; 2) пути достижения желаемого результата. В научно-прикладном аспекте иерархия стратегических документов должна выглядеть следующим образом: стратегия – программа – план. Закон, однако, устанавливает другую иерархию: стратегия – план – программа.

В дополнении к имеющейся правовой базе был подписан Указ Президента РФ «О национальных целях Российской Федерации на период до 2030»,<sup>7</sup> который существенно расширил масштабы планирования и определил долгосрочные приоритеты социально-экономического развития. Примечательно, что данный документ является логичным продолжением ранее обозначенных приоритетов и полной преемственности целей и задач, обозначенных в Указе Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»<sup>8</sup>. Кроме того, в феврале 2023 года Президент утвердил перечень поручений, сформулированных по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам,<sup>9</sup> где особым образом уделяется внимание расширению внешнеэкономического взаимодействия с перспективными партнерами из дружественных государств, укреплению финансового и технологического суверенитета, обеспечению народосбережения и поддержке семей.

Вместе с тем, по мнению Попкова С.Ю., Сафонова А.Л., Смирнова В.М., для того, чтобы механизмы, прописанные в законодательстве, работали

<sup>6</sup> Стратегическое планирование в регионах и городах России: пространство выбора и выбор пространства. Доклады участников XIV общероссийского Форума лидеров стратегического планирования. Санкт-Петербург / под ред. Б. С. Жихаревича. – СПб.: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2016. – 104 с.

<sup>7</sup> Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный портал Правительства РФ. Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] [Документы - Правительство России \(government.ru\)](https://www.government.ru)

<sup>8</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2018 №204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ, 14.05.2018, №20, ст. 2817.

<sup>9</sup> Перечень поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам (утв. Президентом РФ 26.01.2023 №Пр-144) // Вестник образования России", №5, март, 2023 (п. 4, 5).



максимально эффективным образом, необходимо сформировать:<sup>10</sup>

– *кадровую подсистему системы стратегического планирования*, основной целью которой является организация подготовки специалистов, способных составлять документацию стратегического характера;

– *организационную подсистему системы стратегического планирования*, позволяющую сформировать на всех этажах власти структурные подразделения и ведомства, которые в рамках своей компетенции отвечали бы за подготовку и реализацию документов стратегического планирования.

Наряду с вышеуказанными позициями профессор ЮРИУ РАНХиГС В.А. Сологуб отмечает еще и важность принципа приоритета профессиональных и деловых качеств, в соответствии с которым необходимо определять порядок замещения должностей государственной гражданской службы<sup>11</sup>.

Современное стратегическое планирование базируется на коммуникативном подходе, который выступает за сотрудничество всех заинтересованных сторон в процессе создания стратегий и их реализации. В отличие от этого подхода, ранее применявшийся подход, связанный с «внешним управлением», подразумевал, что региональное развитие управляется либо внешне, либо внутренне без учета мнений тех, кто непосредственно связан с ними на территории. Поэтому в ходе разработки стратегии необходимо отдельно сосредоточиться на учете интересов заинтересованных сторон с точки зрения их видения будущего региона и основных проектов, которые будут реализовываться на территории региона.

Еще один важный аспект стратегического планирования связан с профессиональным управлением этих процессов, который требует проектного подхода. Стратегические документы, как правило, разрабатываются по принципу «координация – развитие – экспертная оценка – содействие». Все эти четыре вида деятельности должны быть реализованы на каждом этапе стратегического планирования: координация процесса стратегического управления территорией, составление документов, экспертная оценка деятельности заинтересованных сторон и содействие этому процессу.

С точки зрения методического обеспечения, процесс формирования стратегии социально-экономического развития субъекта Федерации в программном планировании должен учитывать региональную ориентацию. Сегодня следует констатировать, что Республики Донбасса нуждаются в пересмотре и разработке принципиально иных аспектов социально-экономического развития. Необходимы оптимальные формы и методы

---

<sup>10</sup> Попков С.Ю., Сафонов А.Л., Смирнов В.М. Стратегическое планирование в системе федеральных органов исполнительной власти в Российской Федерации: монография. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2019. – С. 5.

<sup>11</sup> Сологуб В.А. Статусная конкуренция при несформированной административной морали // Russian Journal of Education and Psychology. – 2012. – №7. – С.4.

сотрудничества и взаимодействия как внутри республик, так и с партнерами из дружественных стран. Вхождение республик Донбасса в состав России позволяет использовать широкий инструментарий по формированию стратегий социально-экономического развития. Социально-политическая ситуация, складывающаяся в постконфликтных территориях, обуславливает построение довольно гибкой социально-экономической модели, которая соответствует реальным вызовам и обеспечивает рост показателей.

Ориентируясь на традиционно дружественные связи, плодотворное сотрудничество, многогранное развитие двухсторонних отношений республики Донбасса (ДНР и ЛНР) провозгласили установление между собой стратегического партнерства. Поставив во главу угла обеспечение социального благополучия граждан с помощью восстановления, стабилизации и модернизации экономики Донбасса были приняты ключевые для жителей Программы социально-экономического развития Донецкой и Луганской Народных Республик на 2022-2024 годы. Несмотря на сложную обстановку, в Программах планируется повысить среднюю зарплату бюджетникам, обеспечить создание 70 000 рабочих мест на постконфликтных территориях, обеспечить восстановление 240 объектов социальной инфраструктуры и более тысячи многоквартирных домов.

Причины ограниченных экономических возможностей Донбасса очевидны, однако следует отметить, что данные территории имеют совокупный экономический потенциал. По оценкам экспертов с 2015 по 2022 годы на Донбассе удалось не только не допустить развала промышленного производства, но и достигнуть положительной динамики. Так, например, на территории ДНР в 2016 году работало 48 предприятий металлургической направленности, то в 2020 г. таких предприятий уже было 53, всего на территории Республики 932 промышленных предприятия, объем реализованной продукции в 2020 году увеличился на 18%<sup>12</sup>.

Вместе с тем, оценивая текущее состояние социально-экономического развития ДНР, можно заключить, что динамика объемов реализованной продукции промышленных предприятий указывает на крайне умеренное восстановление экономики, но недостаточное для устойчивого экономического роста. Анализ официальных статистических данных Министерства экономического развития ДНР<sup>13</sup> дает возможность осуществить прогнозные расчеты вариантов развития экономики Республики на 2020-2025 гг.<sup>14</sup> (рис. 1). Важно понимать, что для принятия стратегически

<sup>12</sup> Алексеев С.Б. Стратегии восстановления промышленно-технологического потенциала Донбасса // Россия и Донбасс: перспективы сотрудничества и интеграции: материалы международной научно-практической конференции (28 июня 2022 г.) / Отв. ред. М.А. Булавина, В.И. Герасимов; АНО ВО «УМЦ», Институт научной информации по общественным наукам РАН. – М.: Издательский дом УМЦ, 2022. – С. 192.

<sup>13</sup> Министерство экономического развития ДНР о развитии экономики и инвестиционном климате в Республике. 02.08.2021. DNR LIVE: Режим доступа: <http://dnr-live.ru/mer-o-razvitii-ekonomiki-i-investitsionnom-klimate-vrespublike/>

<sup>14</sup> Половян А.В., Лепа Р.Н., Гриневская С.Н. Экономика Донбасса: состояние, тренды развития, прогнозы // Проблемы прогнозирования. – 2022. – №2 (191). – С. 56.

важных управленческих решений на государственном уровне необходимо использовать весь спектр возможных вариантов будущего развития экономики территории.

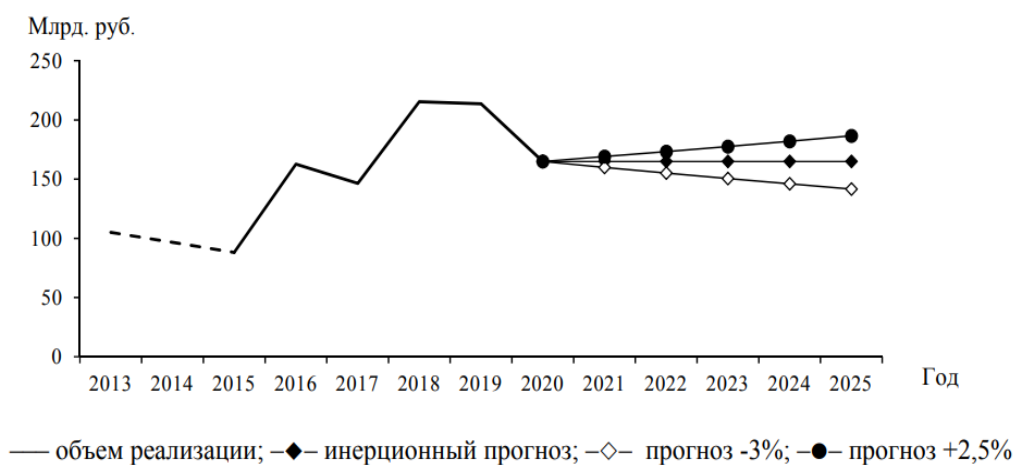


Рис. 1. Динамика общего состояния и прогноз развития экономики ДНР (реализованная промышленная продукция)

Безусловно, республики Донбасса сегодня пытаются восстановить свою разрушенную экономическую систему. В краткосрочной перспективе на данных территориях снижение темпов роста будет очевидным, что обуславливается такими причинами, как «ручное управление», которое с одной стороны необходимо как механизм эффективного воздействия в условиях чрезвычайного положения, а с другой – свидетельствует о проявлении институционального кризиса.

Для мобилизации имеющегося потенциала развития республик Донбасса необходимо активизировать деятельность на государственном уровне по составлению индикативных планов с четким определением приоритетов, целей, средств и возможных векторов экономического развития ДНР и ЛНР. Одним из условий эффективности экономической политики, направленной на обеспечение экономического роста, является четкий выбор стратегических приоритетов, где основным должен стать выход на максимально высокие темпы сбалансированного экономического роста. Теоретически, при условии решения структурных проблем в среднесрочной перспективе, экономика ДНР и ЛНР сможет показывать ежегодный рост темпом 2,5%.

Таким образом, в завершении отметим, что для формирования стратегии социально-экономического развития важно иметь научно обоснованные прогнозы такого развития. Однако любой анализ возможных экономических процессов постконфликтных территорий Донбасса может быть лишь приблизительным в силу проведения специальной военной операции и сложной военно-политической обстановки. Несмотря на проработанность целого ряда вопросов, связанных со стратегическим

управлением и планированием, за пределами научного рассмотрения остается еще много проблем, решение которых будет способствовать устойчивому социально-экономическому развитию территорий.

## **ТИПОЛОГИЗАЦИЯ ВИДОВ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ**

**ХУСАИНОВА Ж.С.,**

*канд. экон. наук, профессор,  
Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова,  
Караганда, Республика Казахстан;*

**АСАНОВА М.К.,**

*канд. экон. наук, ассоциированный профессор,  
Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова,  
Караганда, Республика Казахстан;*

**КАНКУЛОВ М.,**

*докторант 1-го курса обучения специальности «Экономика»,  
Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова,  
Караганда, Республика Казахстан*

*Аннотация.* Креативные индустрии включают такие виды деятельности, которые основаны на применении когнитивных способностей людей. Креативные культурные индустрии заключают ценность культурного самовыражения людей и способствуют росту благосостояния людей, занимающихся творческой деятельностью. Единой типологизации креативных индустрий нет, однако в практике различных международных институтов применяются свои модели классификации. Среди креативных кластеров также выделяют различные типы.

*Ключевые слова:* креативные индустрии, креативная экономика, типологизация, креативные культурные индустрии, креативные кластеры

## **TYPOLGY OF TYPES OF CREATIVE INDUSTRIES**

**KHUSSAINOVA ZH.S.,**

*Candidate of Economical Sciences, Professor,  
Academician E.A. Buketov Karaganda University,  
Karaganda, Republic of Kazakhstan;*

**ASSANOVA M.K.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate professor,  
Academician E.A. Buketov Karaganda University,  
Karaganda, Republic of Kazakhstan;*

**KANKULOV M.,**

*1st-year doctoral student of the specialty "Economics",  
Academician E.A. Buketov Karaganda University,  
Karaganda, Republic of Kazakhstan*

*Abstract.* Creative industries include activities that are based on the application of people's cognitive abilities. Creative cultural industries encapsulate the value of people's cultural self-expression and contribute to the growth of the well-being of people engaged in creative activities. There is no unified typology of creative industries, but the practice of various international institutions applies their own models of classification. There are also different types among creative clusters.

*Key words:* creative industries, creative economy, typology, creative cultural industries, creative clusters

В изысканиях исследователей нередко вместо понятия креативных индустрий упоминаются культурные индустрии. Однако большинство авторов разграничивают эти понятия, раскрывая следующее их соотношение. Более ёмким содержанием обладает креативная экономика, представляющая собой часть экономики, в которой создается стоимость на основе использования в результате задействования изобретательности и творческого потенциала людей, причем это могут быть различные сектора экономики. Креативные индустрии являются основной системообразующей частью креативной экономики и объединяют креативные сектора креативной экономики, в которых экономическая деятельность ориентирована на производство продуктов и услуг интеллектуального свойства, соответственно, такие отрасли обладают высоким потенциалом создания добавленной стоимости.

Сектор креативных культурных индустрий, в свою очередь, составлен из видов деятельности, в продуктах и услугах которых заключена ценность культурного самовыражения людей: художественного, исполнительского, символического и т.д.

Творческие индустрии основаны на применении когнитивных способностей людей для создания первого образца творческого продукта, причем как культурной направленности, так и иного направления творения.

В культурных индустриях продукты творческих индустрий преобразуются в культурную ценность. Культурные индустрии часто представлены некоммерческими секторами. Итак, названные концепты имеют как общие, так и отличающиеся смысловые области содержания.

Развитие креативных индустрий способствует капитализации культурных продуктов и вывод их на рынок [1]. По этой причине креативные индустрии усиливают взаимосвязь между искусством и ростом благосостояния людей, занятых в творческих видах деятельности.

В настоящее время нет единой типологизации креативных индустрий, однако в практике различных международных институтов применяются свои модели классификации: Модель Великобритании DCMS, Американская модель искусств, Модель Копирайта ВОИС, Модель концентрических кругов Д. Тросби, Модель Института ЮНЕСКО по статистике, Символическая текстовая модель Д. Хэнсмонхалфа, ЮНКТАД.

В качестве креативных индустрий рассматриваются в основном культурные виды деятельности. По нашему мнению, более близка к истине классификация, предложенная ЮНКТАД в 2008 году. ЮНКТАД разбивает креативные индустрии на 4 группы видов деятельности, среди которых выделены наследие, искусства, медиа и функциональные произведения [2]. Такая классификация в более широком охвате представляет видение креативных индустрий и охватывает как культурные индустрии, так и медиа, и иной творческий контент. Это позволяет также относить к креативным индустриям такие предусматривающие создание добавленной стоимости на основе когнитивного потенциала людей виды деятельности, как hi-tech, IT-сферу, научные исследования и разработки.

В международной практике применяются и другие классификации, сравнение наиболее известных из них показано в табл. 1.

Креативные кластеры классифицируются по профилю (широко- либо узкоспециализированные), специализации, функциям (презентационные, производственные, клубные), степени открытости (закрытые для публики, открытые для широких масс).

Предложенные М.Дж. Энрайтом параметры классификации кластеров можно также применить к выделению типов креативных кластеров.

Кластер индустрии развлечений в Голливуде (США) служит примером кластера по географическому охвату и расположен в конкретном городе. Кластер информационных технологий в Израиле является примером странового кластера.

Varbanova, L. в исследовании креативных кластеров выделяет типологию, разбивающую их на следующие подвиды:

- креативные кварталы и пригороды;
- креативные зоны и районы;
- креативные центры (хабы);
- инкубаторы и акселераторы для креативных предприятий;
- креативные кластеры как рабочие помещения (коворкинг-пространства);
- креативные кластеры как мега-проекты;
- креативные кластеры как инкубаторы и акселераторы для креативного бизнеса;
- креативные кластеры как сообщества художников и креативщиков;
- креативные кластеры как коворкинговые пространства и творческие коллективы [5].

Таблица 1

**Сравнительная характеристика международных классификаций  
креативных индустрий**

Классификационная модель  Тип креативной индустрии	DCMS	Амери- канская	WIPO	Концен- трич.	ЮНЕСКО	Симво- лическая	ЮНКТАД
	Наследие / культурные объекты (библиотеки и архивы, музеи, исторические и культурные объекты, другие учреждения наследия)		+		+	+	
Дизайн / Специализированные дизайнерские услуги	+	+	+	+	+		+
Музыка / звукозаписывающая индустрия	+	+	+	+	+	+	+
Радио и телевидение (вещание)	+		+	+	+	+	+
Реклама и сопутствующие услуги	+	+	+	+	+	+	+
Дизайнерская мода	+		+	+		+	+
Фотография					+		+
Печать					+		+
Издательство	+	+	+	+	+	+	+
Исполнительское искусство (театр, танец, опера, цирк, фестивали, развлекательная программа)	+	+	+	+	+		+
Кино / Кино и видеоиндустрия	+	+	+	+	+	+	+
Независимые художники, писатели и исполнители	+						+
Другое изобразительное искусство (живопись, скульптура)		+		+	+		+
Искусство и антиквариат рынки/торговля	+	+					+
Ремесленничество, услуги и промышленный сектор	+				+	+	+
Архитектура	+	+	+	+	+		+
Интерактивные медиа					+	+	+
Культурный туризм / рекреационные услуги							+
Общества коллекционирования			+				+
Креативные исследования и разработки							+
Программное обеспечение, компьютерные игры и электронные публикации	+		+	+	+	+	+
Примечание – составлено авторами по источникам [3; 4]							

В условиях цифровизации современный креативный кластер может существовать не в физическом пространстве, а в виртуальном, как, например, Creative Cardiff, который существует в рамках социальных сетей [6].

У каждого из перечисленных подвидов креативных кластеров есть свои особенности и значение для развития креативных индустрий.

Исследователи М.-Н. Chen, Y.-Y. Chang, J.-Y. Pan выделяют типологию креативных предпринимателей в зависимости от основной модели достижения успеха в рамках креативных индустрий [7]:

- «креативный конструктор!»;
- «креативный оппортунист»;
- «креативный дизайнер2»;

- «креативный продюсер».

Sahyaningrum D.T., Widodo E., Arvitrida N.I. предлагают классифицировать креативные кластеры, исходя из влияния на развитие региона, на три подсектора: с высоким, средним и низким потенциалом. Исследователи рекомендуют определять приоритетные направления регионов исходя из потенциала подсектора и показывают, что ВВП региона в таком случае будет расти более интенсивно [8].

Для измерения и компаративистского анализа креативных городов австралийские исследователи (Hartley J., Potts J., MacDonald T., Erkunt Ch., Kufleitner C) предложили индекс CCI-CCI, включающий 8 основных параметров и 72 компонента [9]. В число восьми параметров вошли следующие:

1. Масштаб и объем креативных индустрий.
2. Микропроизводительность.
3. Привлекательность и экономика внимания.
4. Участие и расходы.
5. Общественная поддержка.
6. Человеческий капитал.
7. Глобальная интеграция.
8. Открытость, толерантность и разнообразие.

Типологизации креативных индустрий в международной практике еще предстоит приведение к гармонизации и единству. К настоящему времени в исследованиях, составлении концепций развития и государственных программ используются те или иные классификации. Международные организации в отчетах используют свои типологии. Это затрудняет сопоставительный анализ статистических данных креативных индустрий.

*\*Исследование выполнено в рамках проекта, финансируемого Комитетом по науке Министерства образования и науки Республики Казахстан (Грант № AP14871023).*

#### *Список использованных источников*

1. Васильева, Е. Е. Социокультурный анализ креативных индустрий Республики Саха (Якутия). / В. Е. Васильева, Г. С. Попова // Вестник Северо-восточного федерального университета имени М.К. Аммосова. Серия «Экономика. Социология. Культурология». – 2019. – № 1. – С. 40-45 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.escsvf.ru/jour/article/view/7> .
2. Creative Economy: Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making. – United Nations UNCTAD, 2008. – 357 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf).



3. UNCTAD classification of creative industries Source: UNCTAD, Creative economy report 2010, p. 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf), accessed on 24.07.2017.

4. Классификации креативных/культурных индустрий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.intermedia.ru/uploads/ef4d7b.png>.

5. Varbanova, L. Creative clusters: Typology, characteristics, financial models and success factors // *Kultura*. – 2020/01/01. – P. 249-276 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/348614988\\_Creative\\_clusters\\_Typology\\_characteristics\\_financial\\_models\\_and\\_success\\_factor](https://www.researchgate.net/publication/348614988_Creative_clusters_Typology_characteristics_financial_models_and_success_factor).

6. Welcome to Creative Cardiff [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativecardiff.org.uk/>.

7. Chen, M.-H., Chang, Y.-Y. and Pan, J.-Y. Typology of creative entrepreneurs and entrepreneurial success. // *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. – 2018. – Vol. 12. – №. 5. – P. 632-656 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-07-2017-0041/full/html>.

8. Cahyaningrum D.T., Widodo E., Arvitrida N.I. Classification of sub-sectors in creative industry for regional economic development // *MATEC Web of Conferences*. – 2018. – Volume 204. – Article Number 01009 <https://doi.org/10.1051/mateconf/201820401009> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/63/mateconf\\_imiec2018\\_01009.pdf](https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/63/mateconf_imiec2018_01009.pdf).

9. Hartley J., Potts J., MacDonald T., Erkunt Ch., & Kufleitner C. The CCI Creative City Index 2012 - Final Report. Cultural Science, Australia. – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eprints.qut.edu.au/60058/1/51-488-1-PB.pdf>.

## **THE ROLE OF DIGITAL INNOVATIONS IN CHINA'S ECONOMIC DEVELOPMENT AT THE PRESENT STAGE**

***SHABALINA L.V.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk National Technical University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

***TIMOFEEV YU.YU.,***

*Student,  
FSBEI HE «Donetsk National Technical University»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SHCHERBINA A.YU.,**

*Assistant,*

*FSBEI HE «Donetsk National Technical University»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article presents the results of studying the impact of innovative digital technologies on China's economic development. The indicators of the digital economy share in the country's GDP, R&D spending, China's position in the rating of innovative development and in the global index of trade modernization are analysed, as well as specific examples of the positive impact of innovative technologies on the country's economy are considered.

*Keywords:* digital economy, innovations, digital technologies, artificial intelligence, cloud computing, blockchain

## **РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ КИТАЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

**ШАБАЛИНА Л.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ТИМОФЕЕВ Ю.Ю.,**

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЩЕРБИНА А.Ю.,**

*ассистент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье приведены результаты изучения влияния инновационных цифровых технологий на экономическое развитие Китая, проанализированы показатели доли цифровой экономики в ВВП страны, расходы на НИОКР, позиции Китая в рейтинге инновационного развития и в глобальном индексе цифровой модернизации торговли, а также изучены конкретные примеры положительного влияния инновационных технологий на экономику страны.

*Ключевые слова:* цифровая экономика, инновации, цифровые технологии, искусственный интеллект, облачные вычисления, блокчейн

According to Chinese economists, the digital economy is an economic stage following the agricultural and industrial ones, which leads to a large-scale transformation of the economy and a change in the mode of production of human society, the restructuring of industrial relations, the reorganization of the economic structure and a change in lifestyle. The digital economy includes both the computer and communication networks industries and other industries closely related to digital resources and technologies [9].

At present in China, digital innovation based on the creation of new knowledge and the development of advanced technologies are becoming the key factors in improving the competitiveness of the national economy. This trend can be tracked by some indicators that reflect the level of scientific, technological and innovative development of the country: the share of the digital economy in GDP, R&D spending, the innovation development index, etc. For all these indicators, China has seen a steady positive trend in recent years (Fig. 1).

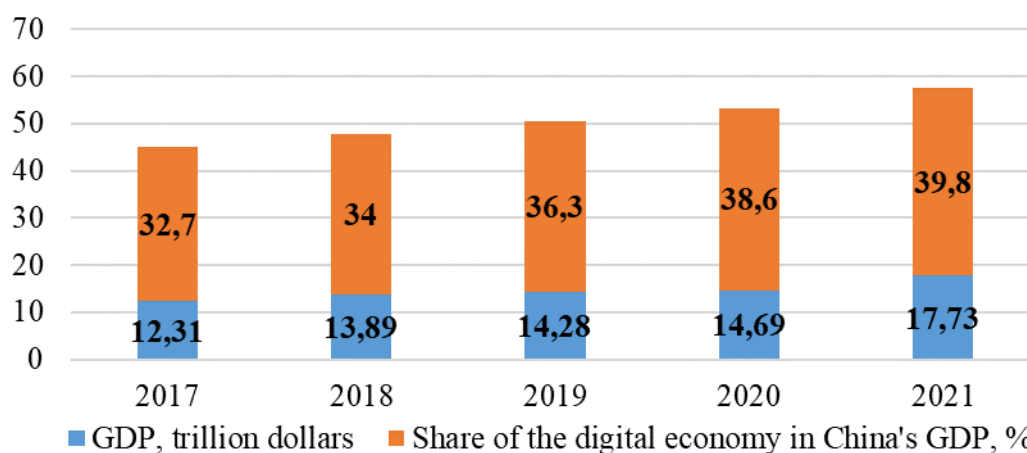


Fig. 1. The share of the digital economy in China's GDP, 2017-2021 [3, 6]

In 2021, the share of the digital economy in China's GDP amounted to \$7.05 trillion, which is 75.37% more than in 2017 and 23.68% more than in 2020. These values indicate a significant increase in China's digital economy in recent five years. The increase is due to the active digital transformation of the Chinese economy, which has become one of the leaders in the development of information and communication technologies. China is the largest e-commerce market in the world, and the country is actively developing digital platforms, cloud computing, artificial intelligence and other areas of the digital economy.

Research and development (R&D) spending in China also increased between 2017 and 2021. Data on total R&D spending in China by year for this period is shown in Figure 2.

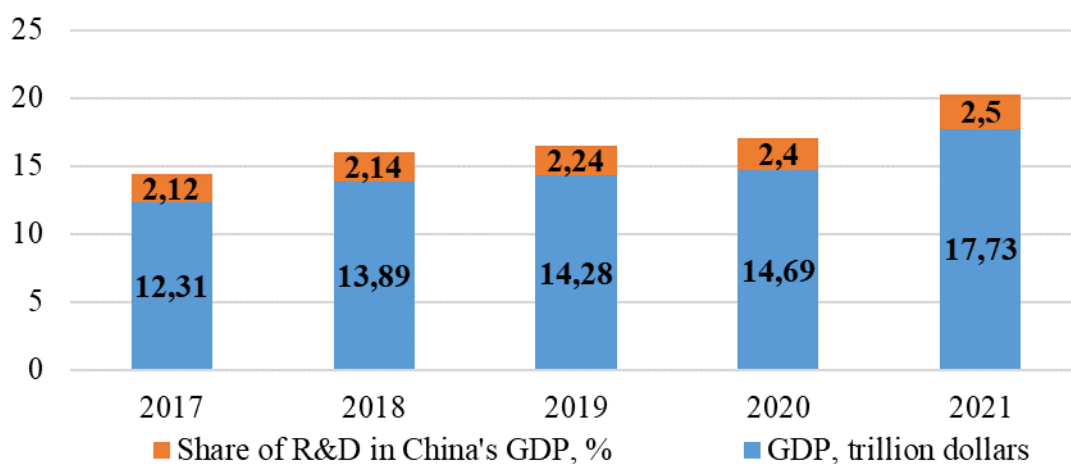


Fig. 2. The share of R&D in China's GDP, 2017-2021 [6, 7]

R&D spending in China has risen significantly in recent years, reflecting the rapid development of the country's innovation economy. Based on the data presented in the graph, R&D spending in 2021 amounted to \$0.5 trillion, showing an increase of 92.31% compared to 2017. China sets itself the ambitious goal of becoming a leader in science and technology by 2035 and continues to invest in research and development, which should further accelerate economic development and strengthen China's position on the world stage.

An important indicator is also the global innovation development index (GII). The GII is an annual report produced by the Swiss Business Research Institute (INSEAD) in partnership with the World Intellectual Property Organization (WIPO) and Cornell SC Johnson College of Business. The GII is a measurement of the innovation capacity and performance of 132 countries across 80 indicators covering various aspects of research, technological development and other factors [8]. Figures for China are presented in Figure 3.

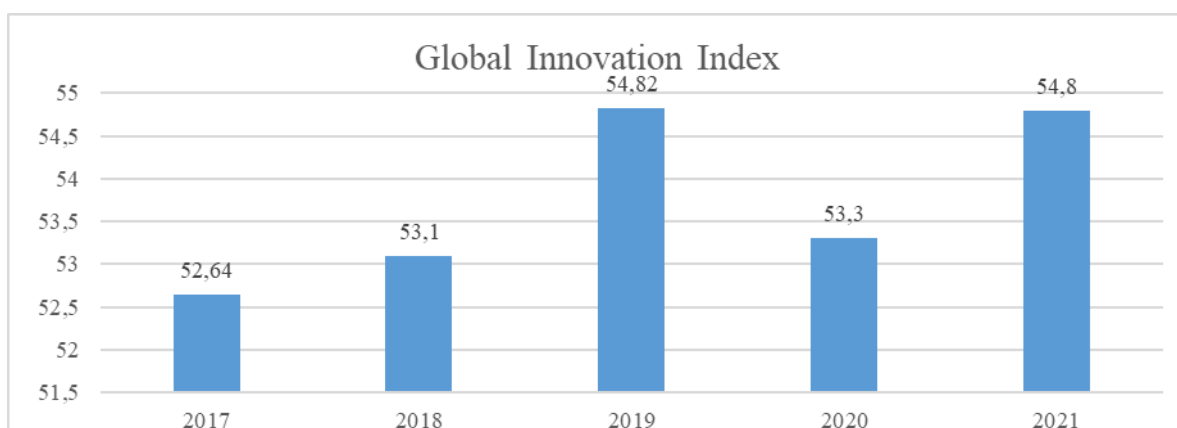


Fig. 3. China Global Innovation Development Index, 2017-2021 [4]

In recent years, China has ranked high in the global innovation index. In 2021, China ranked 12th among 132 countries, showing that China has made

significant progress in developing its innovation capacity in recent years. Chinese companies such as Alibaba, Huawei, Tencent and others also demonstrate high innovation activity and have taken high places in the rankings of global innovation leaders.

In 2022 the International Chamber of Commerce Digital Standards Initiative, Asia Global Institute and Milken Institute launched Global Trade Modernisation Index to progress international understanding about benefit from trade digitalisation, aimed for assessing economies' readiness for digital trade across both the public and private sectors, as well as labor force capability. The total score is a composite of 27 indicators measuring digital trade readiness spanning five categories: paperless trade (30%), business readiness (25%), regulatory environment (25%), trade openness (10%), and human capital (10%). According to the ranking, China occupies 32 place scoring 64,3, while Singapore, Hong Kong and the Netherlands leading the rating with score 94,8, 88,7, 87,5 accordingly. The data considered lead to conclusion Chinese governmental bodies should pay additional attention to the issues of developing digital trade ecosystem.

One of the factors contributing to the growth of the digital economy in China is the high penetration of smartphones and broadband Internet, which contributes to the development of digital services and applications. In addition, the Chinese government actively supports the development of the digital economy and the introduction of ICT in various sectors of the economy, which contributes to the creation of favorable conditions for the development of new digital technologies and innovations. Digital innovation has had a huge impact on China's economic development. Not only do they drive productivity growth and reduce production costs, but they also create new opportunities for business growth and higher profits.

One of the clearest examples of the impact of digital innovation on China's economic growth is artificial intelligence (AI). China is a leader in the development of AI. This technology has found application in many industries such as finance, healthcare, manufacturing and transportation. AI is considered one of the key technological trends that significantly affects the Chinese economy. AI helps to improve production processes, increases automation and management optimization. This can lead to lower production costs, improved product quality and reduced production time. It also enables the development of new business models that can help companies make the most of data, increase profits, and deliver a more personalized experience to consumers. Finally, AI can be used to develop new technologies and products, which in turn can spur innovation and boost overall economic growth [10].

Cloud computing also has a significant economic impact on China, as it allows companies to store and process large amounts of data without investing in their own infrastructure. This reduces the cost of technical equipment and increases productivity. Cloud computing is an important technology affecting the Chinese economy. Their development contributes to the growth of the economy as a whole,

creating new jobs and stimulating investment in the IT sector [11]. In addition, the use of cloud computing can improve public administration and increase the competitiveness of companies. The use of cloud technology will continue to grow in the future and is essential for the development of China's economy.

China is also actively exploring the possibilities of using blockchain technologies, which allow the creation of secure and transparent systems for storing and transmitting data. There are several examples of blockchain technologies currently influencing China's economic development. Digital Currency Electronic Payment (DCEP) is the first national digital currency in the world that uses blockchain technology [1]. DCEP allows transactions between people and companies to be carried out quickly and securely without the need for intermediaries. This may help China improve the efficiency of its financial system and reduce the cost of servicing bank accounts and transactions. AliPay (AntChain) is a platform based on blockchain technology that allows companies and organizations to conduct business transactions quickly and securely [5]. AntChain can be used in a variety of industries including logistics, finance, healthcare, and e-commerce. VeChain is a blockchain platform that is used to track the origin and authenticity of goods. This could help Chinese companies fight counterfeiting and improve consumer confidence in their products [2]. The presented examples of blockchain technologies demonstrate the potential of this technology in China's economic development and can help improve efficiency and security in various industries.

Overall, digital innovation has played a significant role in China's economic development, boosting production efficiency, cutting costs, and boosting profits for many companies. In addition, digital technologies have also led to the creation of new jobs and the development of new economic sectors such as e-commerce and AI technologies.

### *References*

1. Jemma Xu. China's digital currency revolution and implications for international business strategy / Xu Jemma, Dan Prud'homme // Preprint, London School of Economics Business – 2020. – С. 4-8.
2. Kshetri N. Blockchains with Chinese Characteristics / N. Kshetri // The University of North Carolina at Greensboro – 2022. – С. 1-40.
3. Statista. China: share of digital economy in GDP from 2015 to 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1250092/china-digital-economy-gdp-share>.
4. Statista. Einschätzung Chinas im Global Innovation Index (GII) von 2015 bis 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1103152/umfrage/bewertung-chinas-nach-dem-global-innovation-index/>.

5. Wang X. How does blockchain technology improve supply chain performance / X. Wang, Y. Ma, L. Zhu, H. Cong, T. Shi // Evidence from China. Journal of Cleaner Production – 2022. – №135. – 567 с.

6. World Bank. GDP (current US\$) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.МКТР.CD?end=2021&locations=CN&start=2015>.

7. World Bank. Research and development expenditure (% of GDP) in China [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CN>.

8. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2022 - 15th Edition: Section 1 – GII 2022 at a Glance [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://oacps-ri.eu/wp-content/uploads/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>.

9. Ковалев, М. М. Китайский опыт развития цифровой экономики / М. М. Ковалев, Хэ Яньхай // ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ. – 2020. – №2 (11) – С. 16-25.

10. Струкова, П. Э. Искусственный интеллект в Китае: современное состояние отрасли и тенденции развития / П. Э. Струкова // ВЕСТНИК САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ВОСТОКОВЕДЕНИЕ И АФРИКАНИСТИКА. – 2020. – №12 – С. 588-605.

11. Чжан, Х. Новые горизонты развития открытых инноваций в цифровой экономике Китая / Х. Чжан // Научно-издательский центр «Актуальность.РФ». – 2020. – 204 с.

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ЯКОВЕНКО А.Р.,**

*преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Регулирование образовательной деятельности на государственном уровне формирует качество человеческого капитала, уровень знаний, навыков и компетенций, создает необходимые условия для развития экономики и социального благосостояния страны. Правильно структурированная система государственного регулирования образования позволяет создать предсказуемые условия для всех участников образовательного процесса и способствует повышению престижа образования.

*Ключевые слова: образование, государственное регулирование, управление, научные подходы, система образования, государственная политика*

## **STATE REGULATION OF EDUCATIONAL ACTIVITIES IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**YAKOVENKO A.R.,**

*Lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Regulation of educational activities at the state level forms the quality of human capital, the level of knowledge, skills and competencies, creates the necessary conditions for the development of the economy and social welfare of the country. A properly structured system of state regulation of education makes it possible to create predictable conditions for all participants in the educational process and contributes to increasing the prestige of education.

*Keywords:* education, state regulation, management, scientific approaches, education system, state policy

Регулирование образовательной деятельности на государственном уровне – это процесс, в ходе которого государство устанавливает нормы и правила для различных видов образования, контролирует их выполнение и осуществляет управление образовательной системой в целом [1, с. 127].

Сущность регулирования образовательной деятельности на государственном уровне заключается в создании единой системы образования в РФ, обеспечении доступности образования для всех желающих, обеспечении качества образовательного процесса, контроле за соответствием образовательных программ требованиям государственных образовательных стандартов, защите прав учащихся и преподавателей.

Механизм регулирования образовательной деятельности РФ на государственном уровне может включать в себя законодательные акты, разработку государственных образовательных стандартов, систему аккредитации образовательных учреждений, мониторинг качества образования и прочие меры, направленные на обеспечение эффективности и качества образовательного процесса [2, с. 142].

Регулирование образовательной деятельности на государственном уровне заключается в установлении правил, стандартов и норм, которые должны соблюдаться в образовательных учреждениях. Регулирование образовательной деятельности на государственном уровне в Российской Федерации основано на принципах, показанных в таблице 1.



Таблица 1

**Принципы регулирования образовательной деятельности [3, с. 189]**

Принцип	Сущность
Государственный контроль за качеством образования	Государство устанавливает стандарты качества образования и контролирует их соблюдение. Государство также проводит независимую оценку качества образования
Регулирование правовых отношений	Государство устанавливает правовые нормы, которые регулируют отношения между образовательными учреждениями, студентами и преподавателями. Конституция и законы гарантируют право на образование и определяют статус образовательных учреждений
Финансирование образовательной деятельности	Государство устанавливает механизмы финансирования образования. В ряде стран государство выделяет деньги на образование из общего бюджета. Финансирование может включать в себя выплату стипендий студентам, оплату обучения, построение новых учебных корпусов и обновление учебной литературы
Регулирование содержания образования	Государство устанавливает стандарты содержания образования и определяет, что должно быть включено в программы образования. Цели и задачи образования определяются государственными органами и широко обсуждаются в общественных организациях и научных конференциях
Регулирование процедуры выдачи дипломов	Государство устанавливает правила выдачи дипломов и присвоения ученым званий, а также подтверждения квалификации
Регулирование кадровой политики	Государство регулирует кадровую политику образовательных учреждений. Например, государство может устанавливать численность персонала, требования к квалификации преподавателей и управляющего состава
Регулирование форм и методов обучения	Государственные органы определяют, какие формы и методы обучения могут использоваться в образовании. Государство может поддерживать различные формы обучения, включая дистанционное, вечернее и заочное обучение

Таким образом, регулирование образовательной деятельности на государственном уровне призвано обеспечить высокий уровень качества образования, защитить права и интересы студентов и образовательных учреждений, а также создать благоприятную среду для развития образования и науки в РФ.

Существует несколько научных подходов к регулированию образовательной деятельности на государственном уровне в Российской Федерации (табл. 2).

Таблица 2

**Подходы к регулированию образовательной деятельности [4, с. 135]**

Подход	Характеристика
Государственно-управленческий подход	Согласно этому подходу, государство должно контролировать все аспекты образования, включая учебные программы, методы преподавания, квалификационные требования к преподавателям и т.д. Основной задачей государства является обеспечение качественного образования и достижение определенных целей, таких как повышение уровня образованности населения
Рыночный подход	Этот подход считает, что образование должно регулироваться рыночными механизмами. Государство должно лишь создавать условия для функционирования рынка образовательных услуг, таких как государственная поддержка частных школ или создание благоприятного бизнес-климата для развития частных учебных заведений
Социальный подход	Этот подход сосредоточен на социальной значимости образования. Он подразумевает, что государство должно гарантировать равенство доступа к качественному образованию для всех граждан, независимо от их социального положения и материального благосостояния. Главной целью регулирования образовательной деятельности является создание условий для развития человеческого капитала страны, то есть улучшения качества жизни населения в целом
Комплексный подход	Это синтез государственно-управленческого, рыночного и социального подходов. Он подразумевает, что государство должно обеспечивать равный доступ к образованию, контролировать его качество и поддерживать конкуренцию между учебными заведениями. Можно сказать, что комплексный подход является наиболее эффективным в регулировании образовательной деятельности на государственном уровне в Российской Федерации

Необходимо подчеркнуть, что государственная политика в сфере образования есть деятельность, которая направляется и регулируется государством с целью достижения конкретных стратегических задач общегосударственного или глобального значения. Она определяется на высшем уровне государственной власти и осуществляется через принятие правительственных нормативных документов, реализацию общегосударственных и международных программ, а также вовлечение всех социальных групп общества, включая учащихся, их родителей, работников образовательных учреждений, работодателей, средства массовой

информации, общественные и профессиональные ассоциации, союзы и другие влиятельные силы [5, с. 128].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать, что регулирование образовательной деятельности на государственном уровне имеет необходимость для обеспечения качественного образования в стране. Это позволяет контролировать уровень знаний учащихся, стандартизировать учебные программы и оценки, обеспечивать доступность образования для всех слоев населения и поддерживать профессионализм педагогов. Однако регулирование образовательной деятельности на государственном уровне может привести к излишней бюрократии, ограниченности творческого подхода к обучению и ограничению свободы действий учителей. Поэтому необходим баланс между контролем и свободой в образовательной сфере, чтобы обеспечить наилучшую эффективность и качество образования.

#### *Список использованных источников*

1. Джавадова, О. М. Приоритеты государственной политики в сфере образования / О. М. Джавадова // Право: история и современность. – 2019. – № 2. – С. 125-129.
2. Маслюкова, Е. В. Государственная политика в сфере образования и молодежный прекариат / Е. В. Маслюкова // JIS. – 2021. – № 4. – С. 140-152.
3. Константинов, А. В. Государственное управление образовательной деятельностью: современное правовое регулирование, коллизии и способы их устранения / А. В. Константинова // Вестник экономической безопасности. – 2019. – №1. – С. 188-192.
4. Беспалов, М. В. Государственная политика и правовое регулирование в сфере образования и системе образовательных услуг в современной России / М. В. Беспалов // Вестник ТГУ. – 2014. – № 12 (140). – С. 132-140.
5. Хайбуллаева, М. М. Правовые основы государственного управления в сфере образования Российской Федерации // / М. М. Хайбуллаева, П. А. Райкевич // Системные технологии. – 2018. – №1 (26). – С. 127-130.

**ПОДСЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,  
ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ  
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ  
КАЗАХСТАН**

**АБИЛДАЕВ С.Т.,**

*PhD, ассоциированный профессор,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан;*

**КАДЫРБАЙ С.Б.,**

*старший преподаватель,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан;*

**БЕКБЕРГЕНОВА Ж.,**

*старший преподаватель,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан*

*Аннотация.* В статье рассматриваются результаты развития агропромышленного комплекса за 1990-2020 годы. Установлено, что его текущий уровень развития намного ниже базового. Приведены задачи по развитию агропромышленного комплекса до 2025 года и ожидаемые экономические и социальные последствия их реализации.

*Ключевые слова:* агропромышленный комплекс, продукция растениеводства и животноводства, продукты питания

**THE CURRENT STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE  
AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF KAZAKHSTAN**

**ABILDAEV S.T.,**

*PhD, Associate Professor,  
M.H. Dulati Taraz Regional University,  
Taraz, Republic of Kazakhstan;*

**KADYRBAY S.B.,**

*Senior Lecturer,  
M.H. Dulati Taraz Regional University,  
Taraz, Republic of Kazakhstan;*

**BEKBERGENOVA G.,**

*senior lecturer,*

*M.H. Dulati Taraz Regional University,*

*Taraz, Republic of Kazakhstan*

*Abstract.* The article discusses the results of the development of the agro-industrial complex in 1990-2020. It is established that its current level of development is much lower than the basic one. The tasks for the development of the agro-industrial complex until 2025 and the expected economic and social consequences of their implementation are given.

*Keywords:* agro-industrial complex, crop and animal husbandry products, food

В своих исследованиях ученые рассматривают структуру агропромышленного комплекса (АПК) в различных вариантах, но большинство из них считают, что он состоит из трех направлений: отрасль производящих средства производства, сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности. Более того, основными из трех направлений являются сельское хозяйство и обрабатывающая промышленность. В свою очередь, сельское хозяйство включает две отрасли: растениеводство и животноводство. В растениеводстве основное направление связано с производством зерновых культур, а в животноводстве – с мясным. Продукция растениеводства и животноводства перерабатывается в продукты питания на предприятиях пищевой промышленности.

Правительство страны с первых дней обретения независимости уделяет большое внимание развитию этого сектора экономики. Эффективная деятельность агропромышленного комплекса обеспечивает продовольственную безопасность страны за счет значительного роста доли отечественной сельскохозяйственной продукции и продуктов питания в общем объеме продовольственных ресурсов внутреннего рынка [1, 2].

В настоящее время деятельность АПК характеризуется следующими негативными тенденциями: нехваткой высококвалифицированных кадров, высокопродуктивного генетического материала в животноводстве и элитных семян в растениеводстве, кормовой базы и воды; высокой степенью износа сельскохозяйственной техники и перерабатывающего оборудования; мелкотоварностью крестьянских хозяйств; дефицитом основных и оборотных средств; дефицитом сельскохозяйственной продукции и продуктов питания низкой конкурентоспособности; переход на полное самообеспечение по отдельным пищевым продуктам; по некоторым видам продукции их импорт наблюдается от 37 до 90% от потребляемого уровня.

В работе проанализированы результаты реализации принятых государственных программ развития агропромышленной интеграции за 1990-2020 годы. В результате было обнаружено, что показатели

агропромышленной интеграции медленно, но верно растут. По большому количеству показателей в сельском хозяйстве достигнут уровень 1990 года. Это общий сбор картофеля, овощей, семян подсолнечника, количество лошадей, растительное масло, мука, макаронные изделия и т.д. Но по некоторым показателям уровень развития агропромышленного комплекса на базовом этапе не достигается.

Таким образом, удельный вес сельскохозяйственной продукции, производимой внутри страны в 1990 году, составил 34% ВВП. Это был один из самых высоких показателей среди отраслей материального производства, но в 2020 году он был равен 6,7%, что на 27,3% меньше, чем сравнительный. В 2020 году доля продукции растениеводства в общем объеме сельского хозяйства вырастет на 7,4%. Этот рост в основном связан с ростом урожайности сельскохозяйственных культур и увеличением посевных площадей. Как мы уже отмечали, важным направлением в растениеводстве является производство зерновых культур. Кроме того, не все подходит для производства злаков. Таким образом, посевные площади этой культуры уменьшились на 7658 тыс. га, что, несмотря на рост урожайности на 0,6 ц/га, уменьшило общий сбор зерна на 8,4 млн тонн. Также общий сбор сахарной свеклы в стране сократился на 207,5 тыс. тонн. Уменьшение общего урожая этой культуры произошло из-за резкого сокращения посевных площадей.

Доля продукции животноводства в общем объеме сельского хозяйства в 2020 году снизилась с 47,1 до 41,3% или на 5,8%. Это снижение вызвано сокращением поголовья скота в республике. По сравнению с 1990 годом численность крупного рогатого скота сократилась на 2,4 млн голов, овец и коз – на 17,0 млн голов, свиней – на 2,5 млн голов и птицы – на 14,3 млн голов. В результате в стране наблюдается снижение производства продукции животноводства и продуктов питания. Снижение производства продукции животноводства характеризуется следующими показателями: мясо в убойной массе снизилось на 379,4 тыс. тонн, шерсть – на 66,8 тыс. тонн. Из продуктов питания производство мяса и мясопродуктов снизится на 781129 т, обработанного жидкого молока и сливок – на 852647 т, сливочного масла – на 58733 т, сахара – на 171581 т, свежего хлеба – на 751579 т. Поэтому особое внимание необходимо уделить развитию агропромышленного комплекса страны.

АПК страны на современном этапе развития не в полной мере использует свой потенциал. Все достигнутые показатели комплекса намного ниже результатов агропромышленного комплекса экономически развитых стран. Все это на фоне увеличения объемов субсидий для этого сектора экономики. Одной из основных задач АПК является обеспечение потребности населения в качественных продуктах питания (табл. 1).

Таблица 1

**Удовлетворение потребности населения Казахстана в продуктах питания**

Наименование показателя	Наименование показателя продуктов питания на 1 человека. 2020 год, кг			Самодостаточность	Отклонение потребления от норматива	Норматив США на 2000 год
	производство	потребление	научно обоснованный норматив			
1. Мясо и мясные продукты	62,7	72,8	82	0,861	- 9,2	114
2. Молоко и молочные продукты	49,7	55,2	405	0,900	-349,8	305
3. Масло растительное	25,9	23,8	13	1,088	10,8	24
4. Сахар	7,9	18,3	36	0,431	-17,7	30
5. Яйца	272,9	199,1	292	1,371	-92,9	180
6. Хлеб и хлебобулочные изделия	41,0	45,7	105	0,897	-59,3	112
7. Картофель	215,1	50,1	80	4,293	-29,9	57
8. Овощи и бахчевые культуры	376,6	86,4	146	4,358	-59,6	119
9. Фрукты и ягоды	17,4	23,9	60	0,728	-36,1	105

Посмотрите источник номер 5 – Статистический сборник. Уровень жизни населения в Казахстане 2016-2020. Нур-Султан 2021 г. Республика Казахстан

Как показано в таблице, текущий уровень потребления продуктов питания ниже научно обоснованных норм, рекомендованных Институтом питания населения страны по всем продуктам питания, необходимых для обеспечения нормальной деятельности и развития человека. Так, фактический уровень потребления растительного масла в 1,8 раза выше научно обоснованной нормы. Фактическое потребление мяса и мясopодуKтов превышает норму на 9,2 кг, молока и молочных продуктов – на 349,8 кг, сахара – на 17,7 кг, яиц – на 92,9 шт., хлеба и хлебобулочных изделий – на 59,3 кг, картофеля – на 29,9 кг, овощей и бахчевых культур – на 59,6 кг и фруктов и ягод – на 36,1 кг ниже. Недостаточно, чтобы предприятия страны производили такие продукты, как мясо, молочные продукты, сахар, хлеб и хлебобулочные изделия, фрукты и ягоды. Следовательно, этот продукт, потребляемый населением, импортируется из дальнего и ближнего зарубежья или производится населением самостоятельно. Что касается растительного масла, яиц, картофеля, овощей и бахчевых культур, то их производство намного выше нормы рационального потребления. Самодостаточность по этим продуктам составляет 1,088, 1,371, 4,293 и 4,358, соответственно.

При этом фактическое потребление таких продуктов питания, как мясо и мясопродукты, молоко и молочные продукты, сахар, фрукты и ягоды, удовлетворено за счет импорта продукции из фактического производства этих продуктов питания на 0,139, 0,100, 0,569 и 0,272 пункта. Уровень самодостаточности хлебобулочными изделиями равен 0,897, оставшаяся часть покрывается за счет самозанятости населения. Следует отметить, что отклонение от нормы в потреблении пищевых продуктов, с одной стороны, связано не только с отсутствием их надлежащего производства, но и с ростом цен на продукцию. Например, молоко в стране производится в достаточном количестве, но его переработка в молочные продукты дает хорошие результаты. Цены на все виды продукции растут. Таким образом, продукты питания доступны жителям страны за счет перепроизводства отдельных продуктов и импорта в нужном количестве и качестве, но структура потребления продуктов питания хочет улучшиться.

С момента создания конкурентоспособного АПК в стране утвержден «Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса на 2021-2025 годы». Основные задачи национального проекта: Повышение производительности труда в 2,5 раза; обеспечение основными продовольственными товарами отечественного производства; увеличение экспорта продукции АПК в 2 раза с доведением доли переработанной продукции до 70%; формирование 7 крупных экосистем по производству мяса, фруктов, овощей, зерновых и масличных культур, молочной продукции и сахара и стабильного повышения доходов 1 млн сельчан за счет реализации 582 инвестиционных проектов на сумму 4,1 трлн тенге.

Ожидаемая экономическая эффективность: увеличение производительности труда до 6,2 млн тенге на одного человека, занятого в сельском хозяйстве; увеличение экспорта продукции комплекса до 6,6 млн тенге с доведением доли переработки до 70%; увеличение доходов 1 млн сельского населения; создание экосистем в 2024 году на 100% населения вышеуказанными продуктами, только по сахару – 80 на 230,8 тыс. тенге; привлечение в экосистему 350 тыс. фермерских и домашних хозяйств; повышение заработной платы работников сельского хозяйства до 230,8 тыс. тенге. Ожидаемая социальная эффективность: обеспеченность продовольственными товарами, в том числе социально значимыми, на уровне более 80% [3].

В Казахстане до конца текущего года будет принята Концепция развития агропромышленного комплекса до 2030 года. Таким образом, реализация принятых задач в двух программах позволит обеспечить уровень развития АПК экономически развитых стран.

#### *Список использованных источников*

1. Токаев, К. Ж. Послание Главы государства народу Казахстана «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и



процветания Казахстана» / К. Ж. Токаев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana).

2. Национальный проект по развитию агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021-2025 годы. / 12 октября 2021 г. г. Нур-Султан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://primeminister.kz>.

3. Государственная программа развития агропромышленного комплекса на 2017-2021 гг. (2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000423>.

4. Государственная программа Ауыл-ел бесігі [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities>.

5. Национальное статистическое бюро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz>.

## **ОЦЕНКА И ПЕРСПЕКТИВЫ КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ) ХОЗЯЙСТВ ЖАМБЫЛСКОЙ ОБЛАСТИ**

**АБИЛДАЕВ С.Т.,**

*PhD, ассоциированный профессор,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан;*

**МАХМУД М.Р.,**

*канд. экон. наук,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан;*

**НОГАЙБАЕВА Л.,**

*старший преподаватель,  
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,  
Тараз, Республика Казахстан*

*Аннотация.* В статье дается оценка современного состояния и перспектив развития крестьянских (фермерских) хозяйств и результатов деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств Жамбылской области и уровня будущего развития крестьянских хозяйств

*Ключевые слова:* крестьянское (фермерское) хозяйство, сельское хозяйство, ВВП, растениеводство и животноводство

## ASSESSMENT AND PROSPECTS OF PEASANT (FARM) FARMS OF ZHAMBYL REGION

**ABILDAEV S.T.,**  
*PhD, Associate Professor,*  
*M.H. Dulati Taraz Regional University,*  
*Taraz, Republic of Kazakhstan;*

**MAHMUD M.R.,**  
*Candidate of Economic Sciences,*  
*M.H. Dulati Taraz Regional University,*  
*Taraz, Republic of Kazakhstan;*

**NOGAIBAEVA L.,**  
*Senior Lecturer,*  
*M.H. Dulati Taraz Regional University,*  
*Taraz, Republic of Kazakhstan*

*Abstract.* The article assesses the current state and prospects for the development of peasant (farm) farms and the results of the activities of peasant (farm) farms of the Zhambyl region and the level of future development of peasant farms.

*Keywords:* peasant (farmer) economy, Agriculture, GDP, crop production and animal husbandry

Жамбылская область является аграрно-индустриальной областью, специализацией которой является добыча фосфорных руд, производство и переработка сельскохозяйственной продукции, производство строительных материалов, обладающих высоким транспортно-логистическим потенциалом. Потенциал области будет развиваться за счет роста обрабатывающей промышленности (химическая, пищевая, строительная индустрия, металлургическая и фармацевтическая отрасли), роста производительности труда в сельском хозяйстве, повышения инвестиционной привлекательности, развития малого и среднего бизнеса, укрепления и развития торговых связей, роста экономики, реализации проектов по развитию систем водоснабжения и водоотведения.

Удельный вес сельского хозяйства области в РК в 2020 году составил 6,2%. По ИФО область занимает 6-е место среди регионов Республики Казахстан. Благодаря государственной поддержке ИФО валовой продукции сельского хозяйства в 2018 году составило 105,6% (268,2 млрд долл. тенге), в 2019 году – 103,7% (325,7 млрд долл. тенге), а в 2020 году – 105,1% (391,4 млрд долл. тенге), в январе-октябре 2021 года – 100,1% (377,5 млрд долл. тенге). За 2018-2020 годы объем инвестиций в основной капитал в

номинальном выражении увеличился в 1,3 раза. В январе-октябре 2021 года инвестиции составили 23,2 млрд долл. тенге или 98,2% к соответствующему периоду прошлого года.

Общая площадь земель области составляет 14426,3 тыс. га, в том числе: сельскохозяйственного использования – 4705,5 тыс. га (32,6%), в том числе пашни – 781,7 тыс. га (16,6%). Площадь 65% земельного фонда области составляет 8,1 млн долл., занимает более гектара пастбищ, в том числе 3,6 млн га в категории земель сельскохозяйственного назначения, 0,4 млн га – земли населенных пунктов, 1,7 млн га – земли лесного фонда и 1,2 млн га – в категориях земель запаса.

В 2018 году площадь пастбищ в населенных пунктах составила 369,1 тыс. га, в 2019 году – 369,2 тыс. га, в 2020 году – 363,5 тыс. га. Благодаря реализации программ «Сыбага», «Кулан», «Алтын асык» наблюдается рост поголовья скота. Так, удельный вес племенных животных – КРС вырос с 6,8% в 2018 году до 7,1% в 2020 году, овец и коз – с 5,6% до 6,8%, лошадей – с 9,5% до 11,5%. За 2018-2020 годы численность КРС увеличилась в среднем на 8,1%, овец и коз – на 5,4%, лошадей – на 9,1%, верблюдов – на 5,5%, птицы – на 15,2%. Производство мяса в живом весе во всех категориях хозяйств за три года увеличилось в среднем на 4,7%, молока – на 2,2%, яиц – на 4,5%, шерсти – на 2,5%.

В январе-октябре 2021 года численность КРС по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличилась на 11,8%, овец – на 3,9%, лошадей – на 4,9%, птиц – на 27,3%. В живом весе производство мяса во всех категориях хозяйств увеличилось на 6,9%, молока – на 1,6%, яиц – на 7,8%, шерсти – на 2,5%.

В сфере переработки в республике высокая доля производства сахара: в 2018 году – 66,1%, в 2019 году – 64,0%, в 2020 году – 65,0%. Среди районов области наиболее развитыми в сельском хозяйстве являются Шуский (17,8%), Кордайский (17,3%), Байзакский (11,8%), Жамбылский (11,4%) районы. (табл. 1).

Общий выпуск продукции (услуг) сельского хозяйства в 2016 году составил 237065,9 млн тенге, в 2020 году 392217,0 млн тенге, а темп прироста 155151, 1 млн тенге. В сельском хозяйстве динамика развития растениеводства и животноводства показывает рост, что обусловлено государственными программами развития сельского хозяйства. Из них валовая продукция растениеводства в 2016 году выросла на 129662,4 млн тенге, в 2020 году – на 229015,6 млн тенге, за пять лет – на 99353,2 млн тенге. Общая продукция животноводства за пять лет выросла на 55700,9 млн тенге (2016 – 106218,5 млн тенге, 2020 год – 161919,4 млн тенге). Но услуги в сфере сельского хозяйства показали отрицательную динамику с 1185,0 млн тенге в 2016 году до 436,1 млн тенге в 2020 году, снижение на 748,9 млн тенге. Поэтому для улучшения этой ситуации, по нашему мнению, акимы сельских округов не могут самостоятельно решать сельские проблемы

из-за нехватки средств, поэтому необходимо усилить ответственность акимов областей перед жителями сельских округов.

Таблица 1

**Основные показатели сельскохозяйственного производства  
Жамбылской области, млн тенге**

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	Отклонение (+,-)
Валовой выпуск продукции (услуг) сельского хозяйства, в текущих ценах, млн долл. тенге* в том числе	237065,9	251317,0	268224,0	325748,0	392217,0	155151,1
валовая продукция растениеводства	129662,4	133915,5	146745,4	183485,8	229015,6	99353,2
животноводства						
валовой продукт	106218,5	116770,9	120773,5	141451,9	161919,4	55700,9
услуги в сфере сельского хозяйства	1185,0	630,7	705,1	810,4	436,1	-748,9
Зарегистрированные крестьянские или фермерские хозяйства, тыс. ед.	16251	16800	17304	18743	18 819	2568
Составлено авторами из источника 10						

Различные государственные институты должны стимулировать население села и создавать возможности для реализации им своих навыков и умений в организации сельского предпринимательства. Сельское предпринимательство должно рассматриваться как создание взаимовыгодных условий, необходимых для экономических отношений между населением сельских территорий и государственными структурами на основе единоличного государственного партнерства (табл. 2).

Из таблицы 2 следует, что за анализируемый период общий выпуск сельскохозяйственной продукции (услуг) по району Жамбылской области имеет положительную динамику в 2016 году – 237065,9 млн тенге в 2020 году –391371,1 млн тенге или 154305,20 млнтенге. Среди районов области наиболее развитыми в сельском хозяйстве являются Шуский район (65 298,9 млн тенге), Кордайский район (68 465,7 млн тенге), Байзакский район (46 251,2 млн тенге), и Жамбылский район (46 930,7 млн долл. тенге). Основные условия развития сельского хозяйства в этих районах: благоприятный климат, благоприятное географическое положение и близость к местам реализации своей продукции.

Таблица 2

**Общий выпуск продукции (услуг) сельского хозяйства по району  
Жамбылской области, млн тенге**

Регион	2016	2017	2018	2019	2020	Отклонение
По области	237065,9	251317,0	268244,0	325748,0	391371,1	154305,20
Г.Тараз	8 505,9	7 954,3	7 901,8	10 457,5	11 686,0	3180,10
Байзаковский район	29 208,9	30 218,8	31 264,1	39 966,9	46 251,2	17042,30
Жамбылский район	25 116,2	26 945,6	29 799,6	38 192,7	46 930,7	21814,50
Жуальинский район	21 333,3	23 189,0	25 463,4	30 273,2	35 121,1	13787,80
Қордайский район	44 647,6	44 932,6	47 176,3	56 713,8	68 465,7	23818,10
Район имени Т.Рыскулова	23 046,9	25 351,5	27 224,4	32 366,5	41 110,4	18063,50
Меркенский район	21 234,4	23 990,7	24 893,3	29 122,1	37 382,2	16147,80
Мойынқумский район	4 136,9	4 398,4	4 524,8	5 432,7	6 671,8	2534,90
Сарыусский район	9 878,6	10 165,2	11 177,0	12 998,0	16 594,2	6715,60
Таласский район	10 281,2	10 555,2	10 989,0	12 896,6	15 858,6	5577,40
Шуский район	39 675,8	43 615,6	47 810,2	57 328,0	65 298,9	25623,10
Составлено авторами из источника 10						

В качестве основных путей повышения эффективной деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств предлагаем следующие меры:

1. Создание эффективной производственной и сбытовой инфраструктуры рынка в регионе с использованием схемы производителя в лице крестьянских (фермерских) хозяйств.

2. Ликвидация неплатежеспособности оптовых покупателей сельскохозяйственной продукции, вследствие этого крестьянские (фермерские) хозяйства не могут получить деньги за реализованную продукцию в течение нескольких месяцев. Вследствие этого фермеры вынуждены заниматься различными видами несельскохозяйственной деятельности. Для них приоритетными остаются переработка продукции растениеводства и животноводства, прежде всего зерна, подсолнечника и овощей, а также торговля, производство строительных материалов, ремонт сельскохозяйственной техники и автомобилей.

3. Недостаточные источники денежных средств. Не нужно верить, что крестьянин (фермер) в более или менее благоприятный срок может создать конкурентоспособное хозяйство только за счет собственных средств. Как правило, ему нужны кредиты на выгодных условиях, помощь спонсоров и т.д.

4. Обеспечение крестьянина (фермера) техникой на основе лизинга и другими производственными ресурсами, а также возможность их свободного приобретения.

5. Достаточный уровень трудового обеспечения хозяйств и профессиональной подготовки кадров. Организация соответствующих курсов по обучению крестьян (фермеров) рациональному ведению растениеводства и содержанию животноводства.

6. Проведение мероприятий по увеличению посевных площадей по рентабельным сельскохозяйственным культурам, освоению научно обоснованных севооборотов, обеспечению благоприятных фитосанитарных условий, возврату бесхозных и неиспользуемых земель.

7. Продолжить практику субсидирования сельскохозяйственных культур и развития животноводства.

8. Учитывая зависимость Жамбылской области от водных ресурсов Кыргызстана, для эффективного использования минеральных и водных ресурсов области необходимо оптимизировать орошаемые земли различных сельскохозяйственных культур с применением следующих влагосберегающих технологий: орошение канавок, дождевание и капельное орошение.

Оптимизация земель позволит сэкономить минеральные удобрения, устранить дефицит поливной воды, увеличить урожайность и общий сбор сельскохозяйственных культур, в том числе многолетних и однолетних трав для животноводства региона

#### *Список использованных источников*

1. Закон Республики Казахстан от 31 марта 1998 года № 214 «О крестьянском (фермерском) хозяйстве».

2. Юсов, В. С. Состав и тенденции развития крестьянских (фермерских) хозяйств Омской области / В. С. Юсов // Вестник АПК Верхневолжья. – 2014. – № 2. – С. 17-20.

3. Недикова, Е. В. Научные основы формирования сельского хозяйства крестьянских (фермерских) хозяйств на ландшафтной основе / Е. В. Недикова // Регион: системы, экономика, управление. – 2011. – №4. – С. 65-71.

4. Лактюшина, Е. В. Проблемы и перспективы развития крестьянских (фермерских) хозяйств в переходной экономике России / Е. В. Лактюшина // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Экономика и управление. – 2012. – №1. – С. 89-92.

5. Никаноров, А. М. Гидрохимия: учебное пособие / А. М. Никаноров. – Л. : Гидрометеиздат, 1989. – 452 с.

6. Маркетинговые исследования сельского хозяйства Казахстана. Анализ инвестиционной привлекательности рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketingcenter.kz/20/rynok-selskoe-khoziaistvo-kazakhstan.html>.

7. Сельское, лесное и рыбное хозяйство в Республике Казахстан 2016-2020. Статистический сборник. Агентство РК по стратегическому планированию и реформам. Национальное статистическое бюро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz).

8. Малое и среднее предпринимательство в Республике Казахстан 2016-2020. Статистический сборник. Агентство РК по стратегическому

планированию и реформам. Национальное статистическое бюро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz).

9. План развития Жамбылской области на 2021-2025 годы. Приложение к решению Жамбылского областного маслихата №12-11 от 13 декабря 2021 г.

10. Сельское, лесное и рыбное хозяйство 2016-2020. Статистический сборник // Департамент статистики Жамбылской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz).

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**АНГЕЛОВА Д.С.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ПРИМАК А.В.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ОСЬКИНА А.В.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследование посвящено проблеме совершенствования системы мотивации труда в рамках хозяйственной деятельности предприятия. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения управленческой эффективности предприятия в связи с высокой степенью текучести руководящих кадров и рабочей силы основных производственных подразделений. Концепция разработанного по результатам исследования организационно-правового механизма управления мотивацией может стать основой для принятия управленческих решений на предприятиях с унитарной организационно-правовой формой.

*Ключевые слова:* муниципальное унитарное предприятие, организационно-экономический механизм управления, мотивация труда, стимулирование трудовых ресурсов, мотивационные факторы, принципы мотивации

## ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

**ANGELOVA D.S.,**

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**PRIMAK A.V.,**

*Master student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**OSKINA A.V.,**

*Master student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The study is devoted to the problem of improving the system of labor motivation in the framework of the economic activity of the enterprise. The relevance of the study is due to the need to improve the management efficiency of the enterprise due to the high degree of turnover of management personnel and the workforce of the main production units. The concept of the organizational and legal mechanism for managing motivation developed based on the results of the study can become the basis for making managerial decisions at enterprises with a unitary organizational and legal form.

*Keywords:* municipal unitary enterprise, organizational and legal management mechanism, labor motivation, labor force stimulation, motivational factors, motivation principles

Система мотивации труда является многоаспектным явлением и имеет ряд определений, общая черта которых – побуждение к деятельности для удовлетворения индивидуальных и корпоративных целей. Тесная взаимосвязь психологического и управленческого содержания данного понятия предполагает некоторое сбалансирование стремлений субъектов трудовой деятельности и хозяйствующего объекта. Многоаспектность системы мотивации труда обеспечивается постоянной трансформацией набора стимулов для трудящихся; этот набор формируется не только под воздействием экономических факторов, но и под влиянием мотивов профессионального совершенствования, личностного и карьерного развития, самореализации в трудовой деятельности. Удовлетворение таких потребностей целесообразно в связи с повышением значимости человеческих ресурсов, а также по причине обострения проблемы конкурентоспособности предприятий в условиях рыночных отношений.



На сегодняшний день наиболее эффективное и комплексное управление мотивацией труда обеспечивает организационно-правовой механизм, который предполагает функционирование совокупности инструментов и методов, воздействующих на организационные и правовые элементы менеджмент-системы и способствующих повышению производственного потенциала, а также наращиванию конкурентных сил. Мотивационный организационно-правовой механизм – это элемент социально-производственной сферы, целью которого является формирование качественной системы реализации трудового потенциала предприятия. Именно такой механизм обеспечивает баланс между потребностями и интересами хозяйствующего объекта и штатных единиц. Сущность механизма, как комплекса мер по стимулированию труда, заключается в реализации мероприятий организационно-экономического и социального характера с установкой на рост эффективности каждого сотрудника и каждого подразделения компании. Базовыми подходами при разработке такого механизма являются:

- системный подход: меры стимулирования труда взаимосвязаны, имеют одну конечную– цель, функционирование организационных стимулов сочетается с функционированием социальных и экономических стимулов;

- компетентностный подход: комплекс мер стимулирования труда должен разрабатываться с учетом анализа поведенческих характеристик сотрудников различных профессиональных– категорий;

- логический подход: организационные элементы механизма должны логически соотноситься с экономическими и социальными её элементами, а совокупность составляющих в целом – не должна противоречить мотивационной логике персонала;

- функциональный подход: рассматриваемый механизм функционально должен обеспечивать получение реальных результатов, соответствующих ключевым целям организации.

Помимо основных методологических подходов к разработке мотивационного механизма следует выделить ряд принципов, позволяющих улучшить качество мер стимулирования труда. Например, размер как материального, так и нематериального поощрения сотрудника должен быть определен, исходя из объективной оценки его трудовой деятельности. При этом значимость вознаграждения, в первую очередь, необходимо определять с точки зрения субъекта, в адрес которого направляется поощрение. Немаловажен и тот факт, что мотивация сотрудников должна подкрепляться своевременно с высокой степенью адекватности и справедливости.

Структура организационно-правового механизма также зависит от группы мотивационных факторов, в большей или меньшей степени оказывающих влияние на стимулирование деятельности персонала конкретного предприятия. В некоторых сферах хозяйствования преобладают денежные факторы, в других – немонетарные. Комплексная характеристика стандартного набора факторов мотивации труда представлена в таблице 1.

Организационно-экономический механизм управления мотивацией должен отвечать следующим условиям: функционировать с ориентацией на долгосрочную перспективу в рамках заданной степени интенсивности; допускать возможность внесения корректировок в уже развернутые процессы и мероприятия; действовать в синергии с общими стратегическими целевыми установками организации.

Таблица 1

**Ключевые факторы, определяющие структуру организационно-правового механизма управления мотивацией труда**

Мотивационный фактор	Сущность
Условия хозяйственной деятельности сотрудников	Элементы производственной среды и непосредственно трудовой деятельности, сказывающиеся на здоровье и работоспособности персонала, должны соответствовать нормам безопасности и создавать на рабочем месте благоприятную, комфортную атмосферу
Уровень оплаты труда	Стимулирующая роль заработной платы (компенсационных выплат) укрепились в период активного развития рыночной экономики. Наибольшее значение для сотрудников имеет оплата труда, основанная на оценке индивидуальных заслуг.
Гарантия стабильности	Организационно--правовой механизм управления мотивацией должен быть настроен таким образом, чтобы своевременно предотвращать или ослаблять негативное воздействие аспектов, влияющих на стабильность труда
Социальное развитие коллектива	Фактор отражает потребности работников в реализации коллективного взаимодействия, общения, организации корпоративных мероприятий с целью удовлетворения духовных потребностей и стремления к социальной активности.
Концептуализация и структурирование трудовой деятельности	Организационное структурирование труда во многом упрощает работу над общими производственными задачами. Понимание иерархии осуществляемой деятельности позволяет сотрудникам качественно оценивать собственную результативность, анализировать и планировать объемы работы.
Учет ценности труда	Признание результатов трудовой деятельности в рамках профессионального и/или социального аспекта для сотрудника является эффективным мотивационным инструментом. Стремление к признанию характерно для большинства работников, независимо от должности и профессиональной категории.
Интерес к достижению новых целей и результатов	Важно ставить перед сотрудниками понятные, отчетливые и просчитанные цели. Аспекты, которые не могут быть определены с высокой степенью точности, не следует оставлять без расшифровки: необходимо их интерпретировать и, по возможности, структурировать для более легкого восприятия.
Стремление к управлению	Карьерный рост является эффективным инструментом немонетарного типа управления мотивацией. Стремление к власти присуще не каждому сотруднику, но на каждом предприятии существует некоторый процент работников, для которых возможности карьерного роста и развитие по вертикали играют ключевую роль, соответственно, являются эффективной мотивационной силой.
Профессиональное развитие	Механизм управления мотивацией должен включать элементы обучения персонала. Работники испытывают потребности не только в признании трудовых заслуг, но и в личном профессиональном развитии. Необходимо развивать в коллективе профессиональную культуру с точки зрения новаторства
Значимость трудовой деятельности	Каждую должность необходимо наполнять смыслом, регламентировать её полезность на корпоративном уровне, обеспечивать социальную значимость деятельности сотрудников.

Оптимальная структура такого механизма может выглядеть следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Организационно-правовой механизм управления мотивацией персонала на предприятии

Как видно из рисунка 1, разработку организационно-правового механизма необходимо начинать с анализа комплекса воздействующих факторов стимулирования (непосредственно с учетом принципов мотивации). Далее формируется алгоритм мотивационной системы с четырьмя основными этапами. Рассмотрим каждый из них в рамках менеджмент-системы предприятия:

- на первом этапе необходимо выявить ключевые проблемы, демотивирующие сотрудников);

- второй этап предполагает определение истинных потребностей всего штата сотрудников– предприятия, включая руководителей, менеджеров среднего звена и рабочих подведомственных отделов, цехов, производственных участков;

- разработка инструментария, основанного на результатах предыдущих исследований,– осуществляется на третьем этапе;

- завершающий четвертый этап предполагает оценку эффективности реализуемых мер стимулирования (в случае, когда пакет применяемых инструментов лишь частично удовлетворил ожидания– от мотивационной системы, необходимо проработать третий этап; если подобранные инструменты в целом не изменили ситуацию на предприятии, необходимо вернуться на второй этап, изменив подход к оценке потребностей персонала).

Гибкость и способность к адаптации организационно-правового механизма управления мотивацией во многом способствует достижению конечных стратегических целей предприятия и повышению его производственной эффективности. Элементы мотивационного механизма должны быть сбалансированы, а его функционирование – согласовано с принципами и факторами стимулирования. Важно соблюдать комплексность организационных и экономических решений, качественно коррелировать распределение материальных, нематериальных и социально-психологических инструментов мотивации.

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ**

**АНГЕЛОВА Д.С.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**РУСАНОВА К.К.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГРИГОРЕНКО Ю.С.,**  
*обучающаяся бакалавриата,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Мировой рынок товаров и услуг чрезвычайно емкий, что, в свою очередь, предусматривает широкие перспективы для предприятий, функционирующих на нем, и одновременно создает определенные требования к менеджменту этих компаний. В развитии эффективной системы внешнеэкономических связей, нужно акцентировать внимание именно на разработку путей входа на мировой рынок. Включение этой сферы в систему мировой торговли и эффективная разработка стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятий будет способствовать повышению технико-экономического уровня производства продукции, более эффективному использованию сырья и природных ресурсов, и улучшению уровня жизни и благосостояния населения в целом.

*Ключевые слова:* стратегия, международная деятельность, внешнеэкономическая деятельность, стратегический анализ, внешние рынки

## **STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES ENTERPRISES: THE CONCEPT AND MAIN FUNCTIONS**

**ANGELOVA D.S.,**  
*Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

**RUSANOVA K.K.,**  
*Master student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GRIGORENKO J.S.,**  
*bachelor student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The world market for goods and services is extremely capacious, which, in turn, provides broad prospects for enterprises operating on it, and at the same time creates certain requirements for the management of these companies. In the development of an effective system of foreign economic relations, it is necessary to focus on the development of ways to enter the world market. The inclusion of this sphere in the world trade system and the effective development of

a strategy for the development of foreign economic activity of enterprises will help to improve the technical and economic level of production, more efficient use of raw materials and natural resources, and improve the standard of living and well-being of the population as a whole.

*Keywords:* strategy, international activity, foreign economic activity, strategic analysis, foreign markets

Предприятия при выходе на внешние рынки в большинстве случаев избегают стратегического планирования и управления своей деятельностью. Соответственно, они не могут быть конкурентоспособными по сравнению с иностранными предприятиями, которые активно применяют методы стратегического планирования и управления.

Теоретическую и методологическую часть исследований составляют труды таких известных отечественных и зарубежных ученых экономистов, как: М. А. Карпенко, А. А. Кириченко, А. П. Кись, А. Е. Ковтун, И. Ф. Коломиец, С. В. Косенко, В. А. Дергачева, Г. В. Барабашина, С. М. Качан, Г. Минцберг, И. Ансофф, М. Портер и другие. Однако, в современных условиях хозяйствования и изменчивой внешней среде функционирования предприятий, стратегия развития внешнеэкономической деятельности быстро развивается, приобретая новые характеристики и формы, что и обуславливает постоянное исследование особенностей ее разработки, внедрения и функционирования.

Целью статьи является исследование основных толкований дефиниции «стратегия развития внешнеэкономической деятельности» и вывод оптимального значения этого понятия для предприятий на основе функций, которые выполняет стратегия для эффективного и конкурентоспособного выхода на внешние рынки и дальнейшей деятельности этих предприятий на рынке.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи: анализ и изучение современных подходов к определению понятия «стратегия внешнеэкономической деятельности»; рассмотрение основных функций стратегии внешнеэкономической деятельности; разработка оптимального определения понятия «стратегия развития внешнеэкономической деятельности предприятий».

Важной составляющей для ведения внешнеэкономической деятельности предприятиями является формирование эффективной стратегии внешнеэкономической деятельности, ведь от ее правильной постановки зависит прибыльность самого предприятия, повышение его конкурентоспособности, качества продукции и непосредственно его функционирования на внешних рынках.

Слово «стратегия» происходит от греческого языка и означает «военное ведение», «военное искусство». Данное понятие использовалось для проведения военных операций, которые предусматривали заранее

спланированные и сформированные основные стратегические задачи. Стратегия предприятия - это систематизированный план действий, который направлен на достижение основной цели деятельности предприятия. В настоящее время уже существует много определений понятия «стратегия предприятия».

Г. Минцберг считает, что «стратегия» – это: планы руководства по достижению целей и задач предприятия; следование определенных моделей поведения, линии поведения; позиция, расположение определенных товаров на конкурентных рынках; перспектива, основной способ действия предприятия; создание преимуществ перед конкурентами".

Известный ученый И. Ансофф утверждает, что «стратегия предприятия» – это набор правил для принятия решений, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности, систематический подход, который обеспечивает сбалансированное направление развития предприятия.

Рассматривая понятие «стратегия внешнеэкономической деятельности», можно сказать, что это более узкое понятие, чем понятие «стратегия», это один из видов общей стратегии предприятия, она является ее неотъемлемой составляющей. Данная стратегия применяется предприятием при выходе на внешние рынки для продажи товаров или оказания услуг и включает в себя все приоритетные направления внешнеэкономической деятельности предприятия. Основными рычагами при регулировании деятельности данной стратегии являются законы, законодательные акты и нормативно-правовая база стран, осуществляющих процесс купли-продажи.

В табл. 1 представлены основные определения понятия «стратегия внешнеэкономической деятельности».

*Таблица 1*

**Стратегия внешнеэкономической деятельности**

Содержание	Автор
Стратегия ВЭД – это план развития предприятия относительно деятельности, связанной с выходом на внешний рынок, завоеванием желаемой доли рынка, расширением и поддержанием своих позиций	О. П. Кись [8, с. 29]
Стратегия ВЭД – комплекс управленческих решений, которые сужают все множество возможных внешнеэкономических действий предприятия до совокупности наиболее эффективных с точки зрения долгосрочных целей, сформулированных в общей стратегии	С. В. Косенко [9, с. 29].
Стратегия ВЭД – это функциональная стратегия, которая по иерархии связана с конкурентной, ресурсной, товарной и другими стратегиями предприятия	О. А. Кириченко [10, с. 29].

В связи с этим, определим, что определение понятия «стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия» - это эффективный инструмент выхода предприятия на внешние рынки товаров и услуг, который обеспечит осуществление любого вида внешнеэкономической деятельности

на основе законодательства стран-участников торговли и с помощью основных методов стратегического управления, направленных на развитие внутренней и внешней среды предприятия с целью установления партнерских и торговых связей и наращивания конкурентных преимуществ.

На основе рассмотренных определений известных ученых, следует выделить следующие признаки стратегии внешнеэкономической деятельности:

- направленность на внутреннюю и внешнюю среду функционирования предприятия;
- комплексность и взаимосвязь с другими видами стратегий предприятия;
- важность учета всех факторов, рисков и вероятных ситуаций;
- включение приоритетных направлений внешнеэкономической деятельности в разработку и внедрение стратегии;
- интенсивное развитие отрасли;
- благоприятный микро- и макроклимат для международной торговли и всех других видов внешнеэкономической деятельности в сфере;
- направленность на достижение поставленных целей всеми субъектами внешнеэкономической деятельности.

Стратегическое управление на предприятиях выражается в определенных функциях, которые изображены на рис. 1.

Осуществление данных функций на сельскохозяйственном предприятии происходит с помощью стратегических решений, которые характеризуются инновационным характером, направленностью на основные цели и потенциальные возможности сельскохозяйственного предприятия, субъективность оценки деятельности предприятия и его производственного потенциала и высоким уровнем риска деятельности на рынках товаров и услуг.

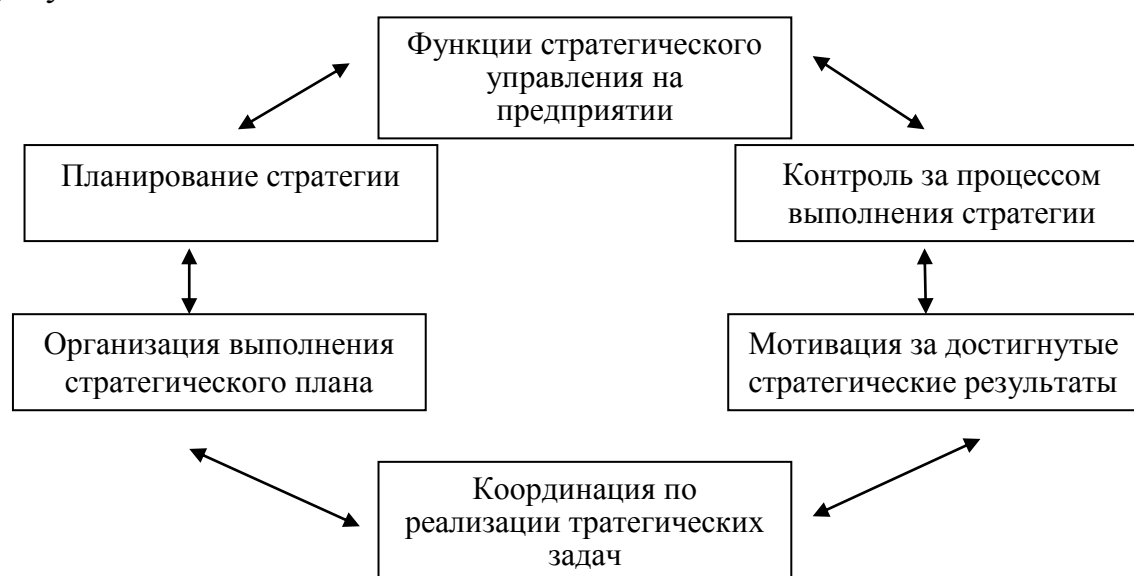


Рис. 1. Функции стратегического управления развитием внешнеэкономической деятельности на предприятии



Для эффективного функционирования стратегического управления на предприятии можно выделить таких пять основных функций, как: планирование стратегии, организация выполнения стратегического плана, координация по реализации стратегических задач, мотивация за достигнутые стратегические результаты и контроль за процессом выполнения стратегии.

1. Планирование стратегии – это процесс принятия управленческих решений, которые имеют целью формирование самой стратегии, распределения всех имеющихся ресурсов предприятия, адаптации компании к внешней среде, внутренней организации. Этот процесс занимает ключевое место в системе стратегического управления предприятием. Для многих западных и восточных компаний стратегическое планирование является главным инструментом, чтобы изменить внутреннюю среду компании, и выйти из кризисных ситуаций, которые сформировались во внешней и внутренней среде функционирования.

2. Организация выполнения стратегического плана формирует будущий потенциал предприятия, отвечает за согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, обеспечивает создание корпоративной культуры, которая в свою очередь поддерживает стратегию предприятия.

3. Координация по реализации стратегических задач менеджмента предприятия заключается в формировании генеральной стратегии предприятия, ее согласование и реализация на разных уровнях управления предприятием, в соответствии с поставленными целями, и внутренних и внешних условий функционирования сельскохозяйственного предприятия.

4. Не менее важной является функция мотивации за достигнутые стратегические результаты на предприятии. Она заключается в разработке целой системы стимулов и рычагов воздействия на весь персонал предприятия. Каждый работник, независимо от должности на предприятии, вовлечен в процесс формирования и выполнения стратегии предприятия. Соответственно, эффективная система стимулов за достигнутые результаты будет важным фактором мотивации персонала предприятия. Данные стимулы могут быть связаны как с материальными, так и нематериальными благами, а также это может быть комплекс этих мероприятий.

5. Отличие между текущим и стратегическим контролем - это то, что стратегический опирается на конкретные показатели и вероятные оценки деятельности, которые нужно устанавливать на предприятии. Важно учесть, что стратегический контроль выступает главной формой предупредительного контроля, который выражается в установлении определенной политики, процедур, правил и т.д. Именно стратегический контроль определяет возможно ли дальнейшее стратегическое планирование и реализация выбранной стратегии, и или выбранная стратегия обеспечит реализацию поставленных целей.

Подводя итог, стратегия – это специфический набор управленческих правил и решений, который показывает основные направления развития и деятельности предприятия, и является основным звеном установления взаимосвязей между предприятием и внешней средой его функционирования. Она формируется на основе собранной внешней и внутренней информации и постоянно корректируется при уточнении этой информации. То есть это генеральный план действий предприятия на его долгосрочную перспективу. Не менее важным является стратегический анализ предприятия, который обеспечит правильное формирование стратегии и ее реализацию.

Основными функциями стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятия являются: 1. Планирование стратегии. 2. Организация выполнения стратегического плана. 3. Координация по реализации стратегических задач менеджмента с предприятия. 4. Мотивация за достигнутые стратегические результаты. 5. Стратегический контроль.

Комплексный стратегический анализ, четкая стратегия внешнеэкономического развития играют ключевую роль в развитии предприятий. Такой подход обеспечит увеличение объемов сбыта за счет эффективного функционирования на внешних рынках, что в свою очередь выводит предприятие из финансового кризиса и обеспечит конкурентоспособность товара на мировом рынке. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятий обеспечит спрос на их продукцию, уровень прибыльности этих предприятий и их жизнедеятельность на внутренних и внешних рынках. Стратегия должна обосновывать все составляющие деятельности, и учесть возможные факторы и риски, быть адаптированной к возможным изменениям внешней среды. Ведь неправильно выбранная и разработанная стратегия может привести предприятие к банкротству.

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**БЕГАНСКАЯ И.Ю.,**

*д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЗАЛАВСКАЯ А.В.,**

*аспирант,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрена система управления деловой карьерой как инструмент стратегического развития предприятия. Рассмотрены элементы системы управления деловой карьерой персонала. Проанализированы факторы, влияющие на развитие деловой карьеры персонала.

*Ключевые слова:* система управления карьерой, управление карьерой, управленческие кадры, персонал, элементы системы управления карьерой, факторы развития системы управления карьерой, предприятие

## **BUSINESS CAREER MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

**BEGANSKAYA I.Y.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ZALAVSKAYA A.V.,**

*Postgraduate student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article considers the sistem of business career management as a tool for the strategic development of an enterprise. The elements of the personnel business career management system are considered. The factors influencing the development of the business career of the personnel are analyzed.

*Keywords:* career management system, career management, management personnel, personnel, career management system elements, career management system development factors, enterprise

В настоящее время все большее внимание уделяется главной ценности любого бизнеса – его сотрудникам. Рыночная ориентация предприятий значительно меняет их стратегию управления персоналом, а также то, как они решают применять свою кадровую стратегию и политику.

Экономическая составляющая в управлении персоналом оказывает значимое влияние на рост эффективности и прибыльности производства как условия конкурентоспособности, а также результативности деятельности предприятия, формирования кадрового потенциала и кадрового состава.

*Цель исследования* – изучить понятие управления деловой карьерой как инструмент стратегического развития предприятия.

Управление карьерой – это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру [1].

В узком смысле карьера сотрудника складывается из ряда элементов, таких как его желание использовать свой профессиональный потенциал и заинтересованность организации в продвижении этого человека [1].

Повышение эффективности планирования деловой карьеры является одной из важнейших задач структур, отвечающих за управление персоналом организации и реализацию ее кадровой политики. Кадровая служба предприятия реализует комплекс фундаментальных идей, известных как кадровая политика, которая служит инструментом воздействия на сотрудников

Согласно субъектности восприятия карьеры, это представление работника о своем будущем профессиональном развитии, а также предполагаемых и потенциальных путях к самореализации и трудовому счастью. Однако важно иметь в виду, что карьера имеет не только субъективную составляющую. Карьера в бизнесе также имеет объективную составляющую. Многие авторы утверждают, что деловую карьеру работника лучше всего можно описать как его восхождение в рамках организационной структуры или как устойчивую смену деятельности между различными фирмами на протяжении всей его трудовой карьеры.

В научной литературе выделяют ряд факторов, влияющих на развитие деловой карьеры персонала (рис. 1).

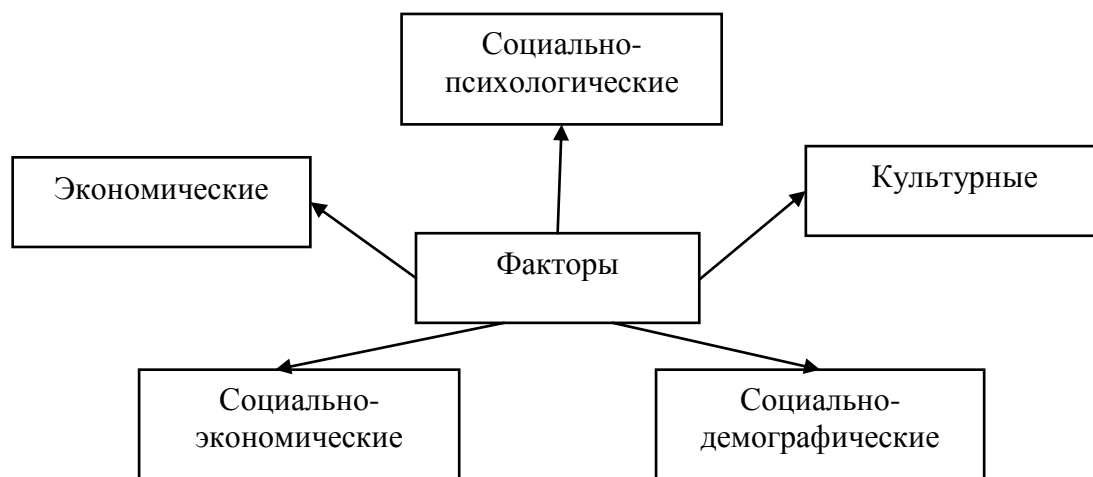


Рис. 1. Факторы развития деловой карьеры персонала

Среди выделенных факторов важное значение имеют экономические факторы, так как характер и степень формирования и использования человеческого капитала напрямую зависят от существующего разделения труда. Соответственно, развитие карьеры персонала находится в прямой зависимости от развития физического капитала. Сущность экономических

факторов состоит в том, что развитие карьеры осуществляется в целях удовлетворения потребности рынка в товарах и услугах.

Социально-психологические факторы отражают зависимость определенных профессиональных стремлений и достижений работника в определенном виде профессиональной деятельности от его природных данных, т.е. возможностей заниматься определенным видом профессиональной деятельности, а также потенциальной и фактической производительности труда.

В основе социально-экономических факторов формирования деловой карьеры лежат уровень образования и квалификация работника, а также его материальная обеспеченность. Социально-демографические факторы связаны с социальным происхождением работника, с его возрастом, полом и т.д.

Управление деловой карьерой – это процесс планирования и изменения человеком своего карьерного продвижения на основе имеющихся потребностей и социально-экономических условий.

В научной литературе представлено следующее определение, система управления карьерой сотрудников – это «совокупность субъектов управления персоналом, их функций, полномочий и ответственности, совокупность принципов, правовых норм и механизма управления, которые необходимы для целенаправленного воздействия на объект управления» [2].

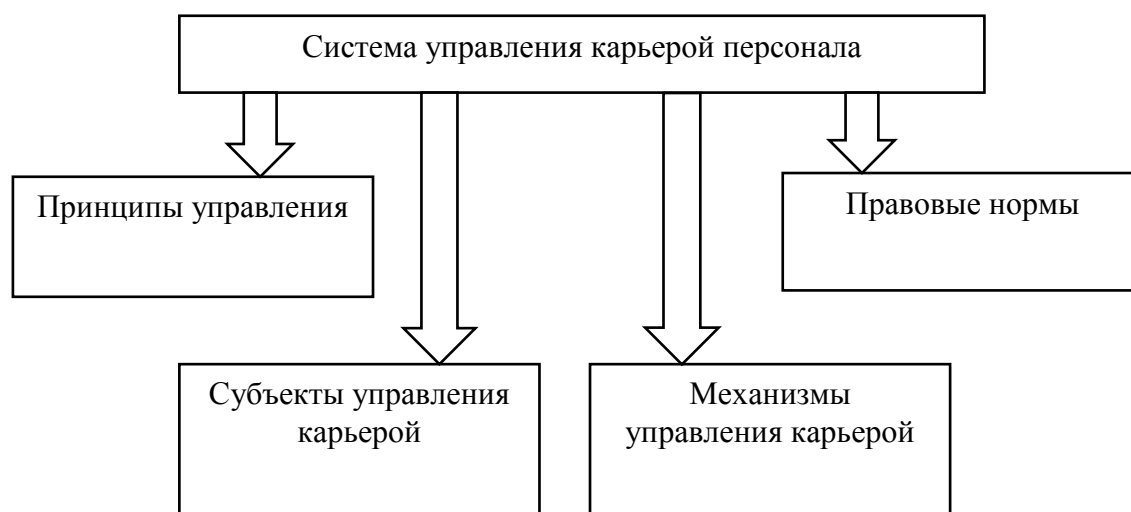


Рис. 2. Элементы системы управления деловой карьерой персонала

Эффективная структура системы управления деловой карьерой сотрудников на предприятии должны включать следующие элементы [3]:

1. Направления и возможности перемещений, которые определяют возможности дальнейших продвижений персонала. Определяется организационной структурой, штатным расписанием, а также видами и формами деловой карьеры.

2. Основания для продвижения по карьерной лестнице, которые обеспечивают возможности заполнения вакансий, появляющихся при освобождении должностей.

3. Использование различных направлений перемещений: вертикального, горизонтального и движения к ядру.

4. Варианты перемещений в рамках организационной структуры, которые предполагают вертикальные перемещения с возможностью сохранения трудовых обязанностей.

5. Количество перемещений в течение определенного времени, а также скорость продвижения по карьерной лестнице.

6. Степень карьерной активности предприятия, которая определяется мероприятиями, проводимыми предприятием, для совершенствования системы управления деловой карьерой сотрудников.

Грамотно разработанная система управления деловой карьерой персонала позволяет организациям:

1. Повысить производительность труда работников за счет повышения их мотивации;

2. Организовать бесперебойный процесс замещения ключевых должностей;

3. Обеспечить рациональное использование кадрового потенциала.

В условиях динамичного развития экономической среды приоритетной задачей в области управления персоналом является обеспечение требований, формулирующихся в рамках стратегии развития предприятия, в части состава уровня профессиональной компетентности и других свойств персонала. Достижение этой задачи возможно только путем обоснования необходимости разработки методологических подходов по формированию эффективной системы управления кадровым потенциалом предприятия и деловой карьерой сотрудников

Выводы. Таким образом, грамотное и эффективное построение системы управления карьерой сотрудников дает возможность наращивать управленческий и кадровый потенциал отдельных сотрудников и организации в целом. Поскольку совершенствуя, развивая и рационально используя карьерное пространство, совершенствуется организационная структура.

#### *Список использованных источников*

1. Залавская, А. В. Теоретические аспекты формирования системы управления карьерой / А. В. Залавская, И. Ю. Беганская // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: Материалы международной научно-практической конференции, Донецк, 02-03 ноября 2022 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2022. – С. 295-300.

2. Гарбузов, И. В. О некоторых аспектах в системе управления персоналом / И. В. Гарбузов, А. В. Рюмшин // Международная научно-практическая конференция. Одиннадцатые ходыревские чтения «Актуальные проблемы управления в электронной экономике»; под ред. В.Н. Ходыревской. – Курск, 2018. – С. 39-41.

3. Коптев, Н. Е. Управление карьерой как инструмент стратегического управления персоналом / Н. Е. Коптев // Инновационное управление персоналом : сборник материалов кадрового форума, Курск, 25-26 апреля 2019 г. – Курск: Курский государственный университет, 2019. – С. 113-117.

## **ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**ГОНЧАРОВА А.В.,**

*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены основные проблемы системы управления образовательными организациями высшего образования, их предпосылки и возможные решения в условиях Донецкой Народной Республики.

*Ключевые слова:* управление, система управления организацией, организации высшего образования, образование, проблемы системы управления образовательными организациями высшего образования

## **PROBLEMS OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**GONCHAROVA A.V.,**

*Postgraduate Student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The main problems of the management system of educational institutions of higher education, their prerequisites and possible solutions in the conditions of the Donetsk People's Republic are considered.

*Key words:* management system of the organization, management system of the organization of higher education, education, problems of the management system of educational organizations of higher education

Система управления организацией – это способ организации (целенаправленного действия) и управления организацией как системой, которая состоит из различных функциональных элементов, которые должны работать совместно для достижения целей. Другими словами, это средства воздействия на процессы организации, как объекта управления, с целью достижения поставленной цели.

Решение проблем системы управления образовательными организациями высшего образования в Донецкой Народной Республике были и по настоящее время остаются важным вопросом в формировании социально-экономического климата в Республике.

Одним из главных факторов, которые влияют на систему управления образовательными организациями высшего образования в Донецкой Народной Республике, являются участвовавшие обстрелы со стороны ВФУ в регионе и военный конфликт в обществе. В результате боевых действий многие учебные заведения были разрушены или серьезно повреждены, причем не все восстановлены. Это привело к нехватке мест для обучения, а также к необходимости перенести обучение в другие регионы, что создает дополнительные трудности для студентов и преподавателей.

Кроме того, в период военного конфликта в обществе происходят социальные изменения: многие из наиболее квалифицированных специалистов и преподавателей, в частности остепененных, покинули регион. Недостаток квалифицированных преподавателей ведет к снижению эффективности образовательного процесса.

Противоположной проблемой выступает переполненный штат низкоквалифицированными или неквалифицированными сотрудниками, то есть количество сотрудников, при условии оттока кадров, может оставаться на том же уровне или расти, а качество снижаться.

Еще одной из основных проблем системы управления образовательными организациями высшего образования в Донецкой Народной Республике является система финансирования. Это приводит к тому, что образовательные организации высшего образования не могут обеспечить необходимые материально-технические условия для проведения учебной и научной деятельности. В частности, нет достаточного количества компьютеров, оборудования для лабораторных исследований и других средств, необходимых для обучения студентов.

Нередко можно наблюдать отсутствие единой методической базы, а также различия в структуре образования между образовательными организациями, что выступает еще одной проблемой системы управления образовательными организациями высшего образования. Это приводит к тому, что выпускники не имеют единого уровня знаний и навыков. Эта неравномерность является как проблемой, так и достоинством с точки зрения конкурентоспособности выпускников.

Необходимо отметить проблему, связанную с учетом мнения и



потребностей студентов. Зачастую студенты не воспринимаются как активные участники образовательного процесса, их мнение и потребности игнорируются. Это приводит к снижению мотивации к обучению и к уменьшению эффективности образовательной деятельности.

Еще одной проблемой является низкий уровень качества научно-исследовательской работы. Ученые и преподаватели мало занимаются научной деятельностью и не имеют достаточного опыта в этой области. Это приводит к низкому уровню научных публикаций и приводит к тому, что образовательные организации высшего образования не могут участвовать в международных научных проектах и программах.

Несмотря на некоторые предоставленные упрощения, регламентированные принятием Федерального закона от 17 февраля 2023 года ФЗ-19 «Об особенностях правового регулирования отношений в сферах образования и науки в связи с принятием в РФ ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей...» [1], образовательные организации Донецкой Народной Республики, пребывают в затруднительной ситуации в связи с неготовностью к некоторым изменениям в сроки, установленные законодательством, что обусловлено объективными причинами: оттоком кадров, особенностями системы финансирования, оттоком обучающихся.

В целом, для улучшения системы управления образовательными организациями высшего образования в Донецкой Народной Республике необходимо обеспечить достаточное финансирование, разработать единую методическую базу, повысить квалификацию преподавателей, учитывать мнение и потребности студентов, внедрять новые технологии и методы обучения, а также стимулировать научно-исследовательскую работу.

Интеграция Донецкой Народной Республики (ДНР) в Российское пространство имеет некоторое влияние на систему управления образовательными организациями высшего образования в Республике. В частности, реализация соглашений между ДНР и Россией по образованию позволит некоторым учебным заведениям получить дополнительное финансирование и техническую поддержку.

Однако, несмотря на это, многие проблемы в системе управления образовательными организациями высшего образования в ДНР остаются нерешенными. Например, недостаток квалифицированных преподавателей, отсутствие современных учебных программ и методик обучения, а также низкий уровень качества научно-исследовательской работы.

Таким образом, хотя интеграция ДНР в Российское пространство имеет некоторый положительный эффект на образование, она не смогла полностью решить сложившиеся проблемы в системе управления образовательными организациями высшего образования в Республике.

Таким образом, система управления образовательными организациями высшего образования в ДНР находится под влиянием множества факторов, включая боевые действия, экономический кризис и санкционную политику.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что система управления образовательными организациями высшего образования в Донецкой Народной Республике столкнулась с множеством трудностей и препятствий, которые в значительной степени связаны с текущим политическим и экономическим контекстом. Несмотря на некоторые позитивные эффекты интеграции ДНР в Российское пространство, остаются нерешенными некоторые проблемы, такие как недостаток квалифицированных преподавателей, низкий уровень качества научно-исследовательской работы и нехватка мест для обучения. Однако, важнейшим направлением по решению существующих и новообразованных проблем является необходимость продолжения работы по повышению качества образования и модернизации системы управления, в том числе с помощью международного сотрудничества и обмена опытом с другими странами.

*Список использованных источников*

1. Об особенностях правового регулирования отношений в сферах образования и науки в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 17 февраля 2023 г. № 19-ФЗ: [принят Гос. Думой 14 февраля 2023 г.: одобр. Советом Федерации 15 февраля 2023 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202302170006>.

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПАРАМЕТРОВ ФЕНОЛЬНОГО СОСТАВА  
ВИНОПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ БИОВАЛОРИЗАЦИИ  
ВТОРИЧНОГО СЫРЬЯ ВИНОДЕЛИЯ**

**ГРИШИН Ю.В.,**

*младший научный сотрудник,*

*ФГБУН «Всероссийский национальный научно-исследовательский институт  
виноградарства и виноделия» «Магарач» РАН»,  
Ялта, Республика Крым, Российская Федерация;*

**СОЛОВЬЁВА Л.М.,**

*канд. техн. наук, ведущий научный сотрудник,*

*ФГБУН «Всероссийский национальный научно-исследовательский институт  
виноградарства и виноделия» «Магарач» РАН»,  
Ялта, Республика Крым, Российская Федерация;*

**ЧЕРНОУСОВА И.В.,**

*канд. техн. наук, ведущий научный сотрудник,  
ФГБУН «Всероссийский национальный научно-исследовательский институт  
виноградарства и виноделия» «Магарач» РАН,  
Ялта, Республика Крым, Российская Федерация;*

**ЗАЙЦЕВ Г.П.,**

*канд. техн. наук, научный сотрудник,  
ФГБУН «Всероссийский национальный научно-исследовательский институт  
виноградарства и виноделия» «Магарач» РАН,  
Ялта, Республика Крым, Российская Федерация*

*Аннотация.* Проведена оценка фенольного состава и антиоксидантной активности белых вин и водно-этанольных экстрактов гребней винограда белых сортов. Установлена корреляционная связь между значениями антиоксидантной активности и массовыми концентрациями флаван-3-олов и оксibenзойных кислот. Показана перспективность использования гребней винограда белых сортов для обогащения белых сухих вин биологически активными веществами: (+)-D-катехином, галловой кислотой и *транс*-ресвератролом.

*Ключевые слова:* антиоксидантная активность, (+)-D-катехин, галловая кислота, *транс*-ресвератрол

**OPTIMIZATION OF THE PARAMETERS OF THE PHENOLIC  
COMPOSITION OF WINE PRODUCTS ON THE BASIS OF  
BIOVALORIZATION OF THE SECONDARY RAW MATERIAL OF  
WINEMAKING**

**GRISHIN Y.V.,**

*Junior Staff Scientist,  
FSBSI «All-Russian National Research Institute of Viticulture and  
Winemaking Magarach of the RAS»,  
Yalta, Republic of Crimea, Russian Federation;*

**SOLOVYOVA L.M.,**

*Candidate of Technical Sciences, Senior Staff Scientist,  
FSBSI «All-Russian National Research Institute of Viticulture and  
Winemaking Magarach of the RAS»,  
Yalta, Republic of Crimea, Russian Federation;*

**CHERNOUSOVA I.V.,**

*Candidate of Technical Sciences, Senior Staff Scientist,*

*FSBSI «All-Russian National Research Institute of Viticulture and Winemaking Magarach of the RAS»,  
Yalta, Republic of Crimea, Russian Federation;*

**ZAITSEV G.P.,**  
*Candidate of Technical Sciences, Staff Scientist,  
FSBSI «All-Russian National Research Institute of Viticulture and Winemaking Magarach of the RAS»,  
Yalta, Republic of Crimea, Russian Federation*

*Abstract.* The phenolic composition and antioxidant activity of white wines, water-ethanol extracts of white grape stems. A correlation was established between the values of antioxidant activity and mass concentrations of flavan-3-ols, hydroxybenzoic acids. The use of white grape stems for enriching dry white wines with biologically active substances: (+)-D-catechin, gallic acid and *trans*-resveratrol, is shown to be promising.

*Keywords:* antioxidant activity, (+)-D-catechin, gallic acid, *trans*-resveratrol

В настоящее время доказано, что вино – продукт биоэнергетического действия, с высокой питательной и гигиенической ценностью, обладающий антивирусной, бактерицидной и антиоксидантной активностями [1, 2]. Красные вина характеризуются высоким содержанием фенольных веществ (1,5-5,0 г/дм<sup>3</sup>) [3], что обеспечивает их высокую биологическую ценность [4, 5]. В силу ряда причин, в том числе и аллергической реакции, для определённой категории потребителей получение биологически активных соединений, входящих в состав красных вин, становится затруднительным. Белые вина значительно уступают красным по содержанию фенольных соединений, что обусловлено технологией их производства [3, 6, 7]. При этом в ходе переработки винограда «по-белому» способу образуется от 1,8 до 8,5% (в среднем 3,5%) гребней от массы перерабатываемого винограда [8]. В настоящее время гребни винограда практически не перерабатываются. В то же время, по многочисленным данным [9-15], они способны выступать источником биологически активных веществ.

На сегодняшний день в полной мере не изучены перспективы использования виноградных гребней в технологическом цикле производства вин для повышения содержания биологически активных веществ. Оценка фенольного состава гребней винограда даст основу для разработки и внедрения в производство белых сухих вин способов обогащения фенольными соединениями, что обеспечит повышение биологической ценности готовой винопродукции, позволит рационализировать использование гребней, а также снизить количество отходов виноделия.

Материалами исследований стали белые виноматериалы и вина, экспериментальные образцы водно-этанольных экстрактов гребней

винограда белых сортов. Антиоксидантную активность (АОА) определяли методом хемилюминесценции на приборе Photochem производства Analytik Jena AG. Фенольный состав определяли методом ВЭЖХ с использованием хроматографической системы Agilent Technologies (модель 1100) с диодно-матричным детектором. Все определения проводили в трёх повторностях. Результаты исследований обрабатывали стандартными методами математической статистики.

Было установлено, что всем белым винам независимо от их типа свойственны высокие значения массовых концентраций оксикоричных кислот, а отличительной особенностью является индивидуальное содержание в них флаван-3-олов и оксибензойных кислот. Наиболее лёгким и малоокислённым белым ординарным сухим винам, приготовление которых ограничивает контакт суслу с твёрдыми частями грозди, свойственны более низкие значения массовой концентрации флаван-3-олов и оксибензойных кислот по сравнению с оксикоричными кислотами. Отмечено отсутствие или наличие следовых количеств стильбеновых соединений в белых винах.

Высокий коэффициент корреляции свидетельствует о взаимосвязи между значениями суммарной массовой концентрацией фенольных веществ и АОА белых вин [8]. В настоящем исследовании установлена корреляционная зависимость АОА от массовых концентраций индивидуальных фенольных соединений (табл. 1), что свидетельствует о значительном влиянии (+)-D-катехина и галловой кислоты на АОА.

Таблица 1

**Корреляционная связь между компонентами фенольного состава и антиоксидантной активностью белых вин (при  $p = 0,05$ ,  $n = 139$ )**

Показатель	Наименование				
	Флаван-3-олы	Оксибензойные кислоты	Оксикоричные кислоты	(+)-D-катехин	Галловая кислота
Коэффициент корреляции	0,91	0,84	0,40	0,88	0,82

Анализ фенольного состава водно-этанольных экстрактов показал, что гребни винограда белых сортов являются источником флаван-3-олов (234,70-350,55 мг/дм<sup>3</sup>), оксибензойных кислот (65,75-186,29 мг/дм<sup>3</sup>) и стильбеновых соединений (25,80-31,24 мг/дм<sup>3</sup>), в том числе (+)-D-катехина (208,30-309,70 мг/дм<sup>3</sup>), галловой кислоты (60,70-171,10 мг/дм<sup>3</sup>) и *транс*-ресвератрола (2,60-9,30 мг/дм<sup>3</sup>), являющихся биологически активными соединениями и влияющих на уровень АОА. Использование подготовленных гребней винограда в технологическом цикле производства обеспечивает повышение в белых сухих винах массовых концентраций оксибензойных кислот в 1,4 раза, в том числе галловой кислоты в 1,3 раза, флаван-3-олов в 3,8 раза, в том числе (+)-D-катехина в 4,7 раза, *транс*-ресвератрола практически в 25 раз.

Таким образом, оценка фенольного состава гребней винограда белых сортов показала перспективность их использования для обогащения белых сухих вин биологически активными веществами, а именно флаван-3-олами, оксибензойными кислотами и стильбеновыми соединениями, в том числе (+)-D-катехином, галловой кислотой и *транс*-ресвератролом.

*Список использованных источников*

1. Загайко, А. Л. Биологические активные вещества винограда и здоровье: монография / под общ. ред. проф. А. Л. Загайко. – Харьков : Форт, 2012. – 404 с.
2. Tauchen, J. In vitro antioxidant activity and phenolic composition of Georgian, Central and West European wines / J. Tauchen, P. Marsik, M. Kvasnicova, D. Maghradze, L. Kokoska, T. Vanek, P. Landa // Journal of Food Composition and Analysis. – 2015. – V. 41. – P. 113-121.
3. Валуйко, Г. Г. Технология виноградных вин / Г. Г. Валуйко. – Симферополь : Таврида, 2001. – 624 с.
4. Красные столовые вина: биохимия, технология, эноterapia: монография / под ред. А. М. Авидзба, Н. М. Агеевой, В. А. Маркосова. – Краснодар : ФГБНУ СКЗНИСИБ, 2016. – 192 с.
5. Черноусова, И. В. Биологическая активность полифенолов винограда красных вин и концентратов при реабилитации больных ишемической болезнью сердца и гипертонической болезнью / И. В. Черноусова, Г. П. Зайцев, Ю. В. Гришин, В. Е. Мосолкова, Ю. А. Огай, И. И. Фомочкина // Виноградарство и виноделие, 2018. – Т. XLVII. – С. 63-68.
6. Ткаченко, М. Г. Фенольный состав и антиоксидантная активность виноградных соков и виноматериалов / М. Г. Ткаченко, Л. М. Соловьёва, Г. П. Зайцев, Ю. В. Гришин, В. Е. Мосолкова, Б. А. Виноградов // Магарац. Виноградарство и виноделие. – 2012. – № 4. – С. 29-31.
7. Соловьёва, Л. М. Особенности фенольного состава и антиоксидантная активность белых столовых вин / Л. М. Соловьёва, Ю. В. Гришин, Г. П. Зайцев // Магарац. Виноградарство и виноделие. – 2014. – № 3. – С. 38-39.
8. Справочник по виноделию / под ред. Г. Г. Валуйко, В. Т. Косюры. – Симферополь : «Таврида», 2005. – 587 с.
9. МР 2.3.1.1915-04. Рекомендованные уровни потребления пищевых и биологически активных веществ. Методические рекомендации. – Введ. 2004-07-02. – М. : Федеральный центр.
10. Черноусова, И. В. Качественный, количественный состав и антиоксидантная активность полифенолов лозы, листьев, гребней, семян, выжимки крымского винограда / И. В. Черноусова, Г. П. Зайцев, Ю. В. Гришин, В. Е. Мосолкова, Т. А. Жиликова, Ю. А. Огай // Химия и технология растительных веществ // Тезисы докладов XI Всероссийской

научной конференции с международным участием и школы молодых учёных, 2019. – С. 251.

11. Черноусова, И. В. Полифенолы выжимки и лозы винограда, качественный и количественный состав / И. В. Черноусова, Г. П. Зайцев, Т. А. Жилиякова, Ю. В. Гришин, В. Е. Мосолкова, Л. М. Соловьёва, Ю. А. Огай // Магарац. Виноградарство и виноделие. – 2021. – Т. 23. – № 3 (117). – С. 292-298.

12. Черноусова, И. В. Оценка технологического запаса суммарных полифенолов виноградной грозди / И. В. Черноусова, Г. П. Зайцев, Т. А. Жилиякова, Ю. В. Гришин, В. Е. Мосолкова, Л. М. Соловьёва // Магарац. Виноградарство и виноделие. – 2022. – Т. 24. – № 2 (120). – С. 177-185.

13. Чурсина, О. А. Влияние технологических приёмов производства столовых вин на их антиоксидантную активность / О. А. Чурсина, Л. М. Соловьёва, Ю. В. Гришин // Виноградарство и виноделие. – 2014. – Т. 44. – С. 74-77.

14. Anastasiadi, M. Grape stem extracts: Polyphenolic content and assessment of their in vitro antioxidant properties / M. Anastasiadi, H. Pratsinis, D. Kletsas, A. L. Skaltsounis, S. A. Haroutounian // LWT Food Sci. Technol. – 2012. – V. 48. – № 2. – P. 316-322.

15. Markis, D. P. Polyphenolic content and in vitro antioxidant characteristics of wine industry and other agri-food solid waste extracts / D. P. Markis, G. Boscou, N. K. Andrikopoulos // J. Food Comp. Anal. – 2007. – V. 20. – P. 125-132.

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГА**

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены особенности влияния процесса цифровизации на деятельность консалтинговых компаний. Показано, как внедрение и успешное применение цифровых технологий в организациях позволяет топ-менеджменту самостоятельно получать доступ к большим данным и технологиям их обработки, анализировать и интерпретировать информацию о своей деятельности, не привлекая внешних консультантов, что подрывает традиционные компетенции консалтинговых компаний. Обоснована необходимость поиска новых подходов к стратегии развития консалтинга.

*Ключевые слова:* цифровизация, консалтинг, цифровые технологии, консалтинговые компании, подрывные технологии, цифровая трансформация

## THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE CONSULTING DEVELOPMENT STRATEGY

**DEDYAEVA L.M.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Discusses the features of the impact of the digitalization process on the activities of consulting companies. It is shown how the introduction and successful application of digital technologies in organizations allows top management to independently access big data and processing technologies, analyze and interpret information about their activities without involving external consultants, which undermines the traditional competencies of consulting companies. The necessity of searching for new approaches to the strategy of consulting development is substantiated.

*Keywords:* digitalization, consulting, digital technologies, consulting companies, disruptive technologies, digital transformation

Инновационные изменения в системе экономических отношений, связанные с цифровизацией, ориентированные на экономический рост и прогресс, приобретают устойчивый характер и знаменуют переход экономики на новую ступень развития. Этот тип экономики основан на потоке инноваций, постоянном технологическом совершенствовании, производстве и экспорте высокотехнологичной продукции и самих технологий.

В последнее время получил широкое распространение термин «цифровая трансформация», что отражает растущие ожидания ученых и практиков относительно радикальных сдвигов и эффекта от внедрения нового поколения цифровых технологий. В связи с этим одним из важнейших вопросов, требующих углубления понимания и учета в практической деятельности государства, является оценка восприимчивости организациями цифровой трансформации, ее осуществления и противостояния основным вызовам [1].

Инновации становятся объективной необходимостью, трендом развития компаний в информационную эпоху. Инновационный подход в стратегическом управлении развитием экономики связан с принятием управленческих решений на основе разработки и внедрения новшеств в основных сферах деятельности – технической, экономической, организационной. Такие новшества затрагивают весь спектр бизнес-процессов, приоритетом которых является совершенствование деятельности с целью выбора вектора ориентации на



потребителей, на достижение синергетического эффекта за счет эмерджентного влияния роста эффективности всех функциональных единиц.

В последние десятилетия в мировой экономике бурно развиваются так называемые «подрывные технологии» (disruptive technologies) – это инновации, которые создают новый рынок и в результате разрушают существующий, вытесняя его признанных лидеров. Известно, что это определение впервые сформулировал американский ученый и теоретик менеджмента Клейтон Кристенсен в середине 1990-х годов. По его словам, подрывные технологии полностью меняют методы работы, использование продуктов и услуг. К ним можно отнести мобильный интернет, облачные технологии, интернет вещей, робототехнику, блокчейн и др.

Руководители компаний проявляют высокий интерес к вопросам, связанным с управлением эффективностью бизнеса. Обеспечение эффективности и ее рост является комплексной, постоянно усложняющейся задачей. Управление эффективностью компании реализуется через определение стратегических целей и управление деятельностью по достижению поставленных целей с использованием оптимального объема ресурсов. Для принятия обоснованных управленческих решений необходимо анализировать большие объемы бизнес-информации, иметь возможность быстро оценить состояние организации по различным аспектам.

Консалтинговые компании оказывают организациям информационную, методологическую и маркетинговую поддержку в области управления эффективностью. Специалисты консалтинговых компаний обладают необходимыми знаниями, опытом, аналитическими инструментами и методиками для решения в организациях назревших проблем. Помогают некоммерческим организациям разобраться в сложных информационных технологиях и сделать их работу проще за счет специальных условий сотрудничества.

Однако цифровые технологии глубоко проникают и в консалтинговую деятельность. Если раньше осуществление диагностики, анализ проблем в организации, обоснование перспектив развития, использования научно-технических и организационно-экономических инноваций, разработка проекта выхода организаций из кризисного состояния были полной прерогативой консультационных фирм, то в настоящее время, с приходом инновационных технологий во все отрасли экономики, ситуация меняется.

Цифровые технологии подрывают ключевые компетенции, на которых консалтинговые компании десятилетиями строили свой бизнес – умение собирать и анализировать информацию, владение экспертным знанием, способность проникать в суть проблемной ситуации и находить решения [2].

В настоящее время организации с успехом применяют Business Performance Management (BPM) – целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на повышение способности компании оценивать свое состояние и управлять

эффективностью деятельности на всех уровнях, путем объединения владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления. Этот подход предназначен для реализации принципов процессного управления бизнесом в компании [3].

По сути дела, концепция BPM превратилась в самостоятельное направление стратегического менеджмента, имеющее не только определенную теоретическую идею, но и методики ее практической реализации.

Как управленческая концепция BPM представляет собой механизм, позволяющий предприятию быстро внедрять и эффективно использовать те методы управления, которые на текущий момент являются наиболее эффективными с точки зрения стратегических целей компании. Управление бизнесом в таком случае происходит на базе готовых и обновляемых IT-решений, обеспечивающих полную автоматизацию и постоянный рабочий цикл.

Внедрение BPM-системы предоставляет компании инструмент для управления бизнес-процессами. Исходя из логики конкретного бизнес-процесса, BPM-система распределяет поток работ между участниками, обеспечивая, таким образом, их координацию. Кроме того, система позволяет повысить исполнительскую дисциплину, задать необходимый алгоритм работы компании и контролировать его правильное выполнение, а также запустить процесс постоянного улучшения бизнес-процессов.

Системы класса BPM дополняют транзакционные системы ERP, CRM, SCM и др. за счет более эффективного их использования, а также за счет обратной связи, когда данные в транзакционных системах обновляются под воздействием BPM-системы.

Благодаря применению современных IT-технологий предприятия получают доступ к большим данным и технологиям их обработки, что позволяет им самостоятельно собирать информацию о клиентах и конкурентах. Развитие инструментов бизнес-аналитики позволяет топ-менеджменту самостоятельно анализировать и интерпретировать информацию о деятельности своих компаний. «Если раньше консалтинговые компании предоставляли доступ к экспертному знанию собственных и привлеченных экспертов, то сейчас клиенты могут сами получить консультации ведущих специалистов в различных областях – непосредственно или через посреднические компании – благодаря развитию профессиональных и образовательных сетевых платформ» [4, с. 5].

Менеджеры организаций могут без помощи консультантов пользоваться их инструментами – матрицей BCG, SWOT- и PEST-анализом и т.д. – для проникновения в суть проблем своего бизнеса и поиска решений. С появлением искусственного интеллекта открываются возможности для разработки автоматизированных недорогих решений в сфере управления.

Вместе с тем практический опыт показывает, что персонал компаний – потребителей цифровых технологий, осваивая их эксплуатацию, не способен на глубокий анализ естественных производственных и технических проблем и, тем более, не готов к устранению негативных факторов, снижающих эффективность работы высокотехнологичных автоматизированных поточных линий. Именно поэтому производители автоматизированной техники и цифровых технологий предлагают потребителям сервисные услуги по консультированию в области применения методов организации, руководства и управления с целью достижения предельно возможной эффективности работы оборудования. Такие услуги предлагают рассматривать как проектный консалтинг (технология управления проектами) [5].

В связи с развитием внутреннего консалтинга и появлением на рынке новых игроков, специализирующихся на цифровых технологиях, традиционные лидеры в области управленческого консалтинга и крупные компании- дженералисты вынуждены менять свое предложение.

Появилась новая сфера консалтинга – консалтинг в области цифровой трансформации (Digital Transformation Consulting) [4]. Это услуга, которая помогает компаниям сформулировать и реализовать стратегию цифровой трансформации для повышения эффективности бизнеса с помощью цифровых технологий. Консультанты по цифровой трансформации анализируют техническую инфраструктуру, процессы, персонал и организационную структуру компании, осуществляют диагностику состояния дел с целью определения первоочередных и стратегических задач для обеспечения устойчивого развития.

Таким образом, под воздействием подрывных технологий консалтинговые компании вынуждены искать новые подходы, разрабатывать новые продукты и совершенствовать услуги для клиентов, чтобы соответствовать современным тенденциям в развитии консалтинга.

#### *Список использованных источников*

1. Дедяева, Л. М. Цифровая зрелость организаций – ключевой фактор цифровой трансформации экономики / Л. М. Дедяева, А. И. Яруничев // Научный журнал Менеджер. – 2021. – № 4 (98). – С. 86-95.
2. Killing Strategy: The Disruption of Management Consulting // CB Insights, May 31, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/>.
3. Духонина, О. В. Business Performance Management: Сущность и перспективы/ О.В. Духонина, П.С. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. – № 3 (480). – 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lanit.ru>.
4. Авруцкая, С. Г. Влияние цифровых технологий на развитие управленческого консалтинга / С. Г. Авруцкая // Успехи в химии и химической технологии. – 2020. – № 1 (224) [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovyyh-tehnologiy-na-razvitiye-upravlencheskogo-konsaltinga>.

5. Новожинов, С. Г. Оптимизация работы автоматизированных производств при оказании консалтинговых услуг / С. Г. Новожинов // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 4(51) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-raboty-avtomatizirovannyh-proizvodstv-pri-okazanii-konsaltingovyh-uslug>.

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

**ДУБРАВИНА Л.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный аграрный университет»,  
Луганск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация;*

**ФИСЕНКО Л.Е.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный аграрный университет»,  
Луганск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация;*

**КАНАЕВА Л.Е.,**

*аспирант,*

*ГОУ ВО ЛНР «Луганский государственный аграрный университет»,  
Луганск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Сельхозтоваропроизводители испытывают большой интерес к трендам и тенденциям современного рынка техники, означающий их стремление работать более эффективно и отвечать мировым стандартам, повышать производительность и снижать затраты. Однако, несмотря на активную диджитализацию, все еще имеются определенные ограничения для полноценного перехода к эффективному использованию инноваций.

*Ключевые слова:* цифровые технологии, сельское хозяйство, отрасль, сельхозтоваропроизводители

## **CURRENT ISSUES OF DIGITALIZATION IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

**DUBRAVINA L.I.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
SEI HE of the LPR «Lugansk State Agrarian University»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic, Russian Federation;*

**FISENKO L.E.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
SEI HE of the LPR «Lugansk State Agrarian University»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic, Russian Federation;*

**KANAEVA L.E.**

*post-graduate student,  
SEI HE of the LPR «Lugansk State Agrarian University»,  
Lugansk, Lugansk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Agricultural producers have a great interest in the trends and tendencies of the modern equipment market, which means their desire to work more efficiently and meet international standards, increase productivity and reduce costs. However, despite the active digitalization, there are still certain limitations for a full transition to the effective use of innovations.

*Keywords:* digital technologies, agriculture, industry, agricultural producers

Ежегодно в мире появляются новые технологические решения, применимые для различных отраслей промышленности, и их распространение становится повсеместным. В промышленности инновационные технологии помогают оптимизировать процессы на производствах, способствуют автоматизации и роботизации предприятий, модифицируют системы мониторинга и работы с данными.

В России, как и во всем мире, ведутся технологические разработки для АПК. Простор для маневров тут пока что огромен: уровень автоматизации и применения цифровых решений в секторе невысок. Так, например, многие расчеты, замеры, и прогнозы все еще производятся без применения современных инструментов учета и аналитики.

Потенциал у рынка, неоспоримо, огромный. Однако де-факто масштабное распространение технологий всегда зависит от их доступности и целесообразности использования.

Исследования, проводимые в сфере сельскохозяйственного производства, показали, что цифровые технологии еще не раскрыли весь свой возможный потенциал для преобразования сельскохозяйственного производства. Доказано, что существующие и новые цифровые технологии играют важную роль в создании более качественных данных для улучшения принятия решений сельхозтоваропроизводителям в режиме реального времени и стратегического планирования.

Неоспоримое преимущество цифровых технологий – возможность видеть, хранить и анализировать любые данные о культурах, посевах, урожайности для различных агрономических мероприятий. Сочетание знаний о гибридах, сортовых характеристиках, данных о погоде, эффективности схем защиты растений в широком диапазоне погодных

условий дают фермерам возможность принимать правильные решения. Используемые базы данных помогают оценить и выбрать семена сельхозкультур, стратегии защиты растений в различных погодных условиях. Кроме самих сельхозтоваропроизводителей, такие базы данных полезны и для тех, кто продает сельскохозяйственную технику, средства защиты растений, семена и другие товары для агробизнеса. Среди наиболее используемых технологий – отбор проб почвы, картографирование полей и технологии точного земледелия, технологии машинного зрения для определения сорняков и дальнейшей работы с ними. В числе сфер применения ИТ-технологий существенно продвинулось направление беспилотных транспортных средств. Перспективным также для стартапов в агротехнике является и животноводство. В этом сегменте технологии ИТ только начинают внедряться для задач распознавания «лиц», мониторинга физических параметров животных. Стереотипное представление о том, что крупные агропроизводители могут себе позволить цифровые технологии и инструменты, устаревает.

В отечественном аграрном ведомстве отмечают поступательное развитие и стабильные темпы цифрового преобразования агропромышленного комплекса страны. По результатам исследований, проводимых ведомством во всех регионах, 20% из них демонстрируют высокий уровень развития ИТ и внедрение технологических решений в АПК, в 29% регионах фиксируется средний показатель. Ведомственный проект «Цифровое сельское хозяйство», рассчитанный на 2019-2024 годы, ориентируется на сельхозтоваропроизводителей всех категорий, включая малый и средний бизнес, а также личные подсобные хозяйства. В настоящее время решается вопрос подачи отраслевой и иной отчетности в Министерство сельского хозяйства России в электронном виде. Аграрии РФ уже пользуются и смогут пользоваться в перспективе сервисами национальной платформы «Цифровое сельское хозяйство», в том числе такими, как «Эффективный гектар», «Агрометеопрогнозирование», «Телеагроном», «55-й аграрный ВУЗ», а также Базой знаний, услугами онлайн-консультирования и другими. К примеру, «Телеагроном» представляет собой многофакторную систему оперативного мониторинга и упреждающего моделирования развития болезней сельскохозяйственных культур. Данный сервис предоставляет пользователям инструменты удаленного автоматического контроля состояния посевов, а также дает возможность оперативной диагностики растений и разработки стратегии немедленного реагирования на возникновение признаков болезни. Система основывается на масштабной базе данных собранных эталонов болезней растений. Программа позволяет в автоматическом режиме своевременно распознать болезнь и выдать рекомендации с учетом биологизации.

Эксперты сходятся во мнении, что сельское хозяйство обладает рядом особенностей, обуславливающих активное применение в нем ИКТ. Это

множественность факторов, определяющих результаты производственного процесса: природно-климатических, биологических, почвенных, экономических и социальных. Причем большинство из них сильно изменчивы в пространстве и во времени, что обуславливает существенные управленческие издержки на уровне конкретного хозяйства. А также многочисленность и территориальная рассредоточенность хозяйствующих субъектов, что существенно осложняет управленческие решения в масштабе отрасли. Интенсивные и многосторонние межотраслевые связи с предприятиями I и III сфер АПК, многочисленность партнеров хозяйств – поставщиков ресурсов и покупателей продукции. Использование цифровых технологий в АПК позволяет повысить рентабельность сельхозпроизводства за счет точечной оптимизации затрат и более эффективного распределения средств. Внедрение цифровой экономики при внедрении комплексного подхода, по имеющимся расчетам, позволит снизить расходы не менее чем на 23%.

На наш взгляд, для успешной цифровой трансформации российского агробизнеса необходима популяризация технологий, обмен опытом. К сожалению, на данный момент компании не могут оценить эффект от внедрения, или они достаточно закрыты, чтобы поделиться опытом. Дополнительно нужно обучать студентов аграрных вузов применению цифровых технологий. Констатируется нехватка простого независимого прагматичного подхода, обеспечить который может только научный подход к цифровизации сельского хозяйства. Здесь очень важен баланс и взаимосвязь между теорией и практикой.

## **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНОГО ТУРИЗМА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА**

***ДУБРОВСКАЯ Н.И.,***

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматривается проблема управления социальным туризмом как составляющей социального государства. Обосновывается важность роли государства в управлении сферой туризма в целях распределения материальных благ для полнейшего удовлетворения потребностей всех слоев населения в рекреации, что поможет повысить экономический потенциал региона за счет восстановления сил трудоспособного населения. Предлагается ряд мер по развитию социального туризма в Республике.

*Ключевые слова:* социальный туризм, социальное государство, экономическое развитие, рекреация

## **MANAGEMENT OF THE SOCIAL TOURISM DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON THE ECONOMY OF THE REGION**

**DUBROVSKAYA N.I.,**

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article deals with the problem of managing social tourism as a component of the social state. The importance of the role of the state in managing the tourism sector in order to distribute material wealth to fully meet the needs of all segments of the population in recreation is substantiated, which will help to increase the economic potential of the region by restoring the strength of the working population. A number of measures are proposed for the development of social tourism in the Republic.

*Keywords:* social tourism, social state, economic development, recreation

Управление сферой туристической индустрии и гостеприимства является одной из важнейших составляющих социально-экономического развития современного общества. Несмотря на тяжелую социально-экономическую ситуацию, вызванную военными действиями и переходным периодом в Донецкой Народной Республике, индустрия туризма продолжает работать и развивается путем интеграции в социально-экономическое и правовое поле Российской Федерации. Стратегия развития туристической индустрии РФ в настоящее время нацелена на развитие внутреннего туризма, создание благоприятных условий для формирования эффективного конкурентоспособного внутреннего туристического рынка, обеспечивающего широкие возможности удовлетворения туристско-рекреационных потребностей граждан, основанного на развитии доступного дешевого внутреннего социально ориентированного туризма.

Понятие «социальный туризм» в современном мире имеет несколько толкований – в широком и узком смысле, одно из которых ограничено предоставлением разнообразных льгот малообеспеченным, социально незащищенным гражданам:

В широком понимании социальный туризм отражает массовый характер потребления туристских услуг. Суть его в том, чтобы сделать туризм доступным для как можно большего количества людей.

В узком понимании – деятельность, осуществляемая государственными и негосударственными организациями в интересах социально уязвимых слоев населения, с целью реализации их прав на отдых, в той или иной мере



субсидируемая из средств, выделяемых государством на социальные нужды и/или иных источников финансирования [1].

В этой связи необходимо рассмотреть изначальный смысл, вкладываемый в слово «социальный», понятия «социальное государство» и «социальный туризм» как составляющая стратегии и социально-экономической политики государства, избравшего социальный путь развития.

Так, классический словарь иностранных слов дает следующее определение понятия «социальный»: социальный – [лат. socialis] общественный, имеющий отношение к классам, общественному строю, «социология» – учение об обществе [2].

Английский толковый словарь Макмиллана дает две трактовки данного понятия, одно из которых совпадает с русским: social – related to society and to people's life in general, related to the position that someone has in society in relation to other people: социальный – относящийся к обществу и жизни людей в целом, относится к положению, которое человек занимает в обществе по отношению к другим людям. Последняя часть определения сходна с русским определением классов и общественного строя. Вторая трактовка объясняет слово «социальный» как деятельность совместно с другими людьми в основном в целях получения удовольствия: relating to activities that involve being with other people, especially activities that you do for pleasure [3].

Термин «социальное государство» (нем. Sozialstaat) понимается, как модель государства, политика которого направлена на перераспределение материальных благ, доходов и богатства в соответствии с принципами социальной справедливости ради достижения каждым гражданином достойного качества и уровня жизни, сглаживания социальных различий и помощи нуждающимся [4].

Итак, социальное государство в классическом понимании ставит своей целью обеспечение достойной жизни всех граждан, как трудоспособных трудоустроенных граждан с разным уровнем достатка, так и нетрудоспособных граждан, к которым можно отнести инвалидов, пенсионеров и детей и другие категории социально незащищенных граждан.

Следовательно, неправомерно ограничивать понятие «социальный» только как относящееся к малоимущим либо по той или иной причине нетрудоспособным категориям граждан, потому что таким образом закладывается идея дистанцирования и расслоения общества – социум приравнивается к малоимущим незащищенным слоям населения.

В настоящее время достаточно много внимания уделяется социально незащищенным категориям населения, к которым, кроме вышеперечисленных, относятся также малоимущие и многодетные граждане. При этом не вполне раскрыто понятие «социально защищенный гражданин». В основном рассматривается социальная защита в форме социальной помощи, пособий, благотворительности и так далее, причем речь идет в

основном о гражданах, так или иначе попавших в трудную ситуацию. И.В. Рощина отмечает, что «социально защищенный человек – это человек, который может развиваться в полной мере сам только при условии устойчивого развития общества в целом, который своим развитием вносит соответствующий вклад в развитие других людей и общества в целом. Социально защищенный человек защищен от неправомерных действий, нарушающих его права и свободы, со стороны государства, других людей, рыночных законов» [5]. Следовательно, в случае, когда в обществе не в полной мере соблюдается законодательство, никто из граждан не может считать себя защищенным. Общество, находящееся в переходном периоде, в период активных боевых действий не может предоставить своим гражданам полноценную социальную защиту.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике социально-экономическая ситуация является крайне напряжённой вследствие ведения боевых действий, переходного статуса государства и связанных с этим политических, юридических и экономических проблем. В Республике наблюдается существенный разрыв в доходах населения, также ее население подвержено стрессовым ситуациям и состояниям, а развитие социального туризма способно внести значительный вклад в её улучшение.

Исходя из вышеизложенного, предпочтительным будет следующее определение социального туризма: «Социальный туризм – это туризм, полностью или частично осуществляемый за счёт бюджетных средств, средств государственных внебюджетных фондов (в том числе средств, выделяемых в рамках государственной социальной помощи), а также средств работодателей» [6]. А.Г. Трубилин отмечал, что социальный туризм является одним из важных показателей развития государства на уровне внутренней политики, что выражает его готовность проявлять заботу о различных слоях населения, в том числе и малообеспеченных. В рамках социального туризма условия для отдыха, формируемые из средств, выделенных государством, должны быть предоставлены школьникам, обучающейся и работающей молодёжи из малоимущих семей, пенсионерам, инвалидам, ветеранам, т.е. лицам, которым обычно государственные и иные организации оказывают социальную поддержку [7].

Однако следует отметить, что в процессе воспроизводства материальных благ ключевая роль отводится именно трудоспособным гражданам и как составляющей производительных сил, и как основе человеческого, интеллектуального и социального капитала. Необходимо воспроизводство творческого потенциала человека, так как именно физически здоровые, активные, полные творческих сил граждане способны улучшить социально-экономическую ситуацию в Республике, следовательно, социальный туризм должен также распространяться на всех граждан без исключения.

Пункт 5 статьи 37 Конституции Российской Федерации гласит: «Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск» [8], аналогично звучит и пункт 5 статьи 30 Конституции Донецкой Народной Республики [9]. Однако в связи со сложностями формирования бюджета, который до прошлого года формировался поквартально, отпускные служащим бюджетных отраслей выплачивались не единой суммой, а ежемесячно, что практически не давало возможности приобретения путёвки для семьи даже в пределах Республики. В настоящее время территория проходит переходный период, сопровождающийся юридическими трудностями, влекущими за собой нерегулярные выплаты заработной платы, чувство неопределенности у населения.

В связи с вышеизложенным направленность социального туризма на решение ряда социальных проблем, связанных с предоставлением нематериальных благ (поддержанием культурно-образовательного уровня населения), а также возможность социального туризма снижать социально-психологическую напряжённость в обществе крайне актуальны.

Н.Е. Трофимов, исследуя проблемы социального туризма, обращается к мнению участников Всемирного конгресса Международной организации социального туризма, которые констатировали, что – туризм есть изначально социальное явление; – экономическая значимость туризма не должна заслонять его роль как формы досуга населения, рекреации, открытий и встреч людей – как посетителей, так и местного населения; – практика туризма оказывает положительное воздействие на физическое и интеллектуальное здоровье населения, способствует его образованию и привитию навыков мобильности, служит средством борьбы против социального остракизма, содействует развитию солидарности в национальном и международном масштабах; – туризм должен быть доступен всем без всякой дискриминации и осуществляться на принципах солидарности на взаимоприемлемых условиях в духе устойчивого развития [10].

В контексте развития рекреации и туризма в Республике было бы целесообразно предоставление налоговых льгот компаниям, предоставляющим своим служащим льготные путёвки на базы отдыха либо на санаторно-курортное лечение. При этом если шахты, металлургические предприятия и другие производственные и коммерческие предприятия имеют материальную возможность предоставить своим работникам путёвки в зоны рекреации и требуют лишь мотивации и стимулирования от государства, необходимо предоставить им соответствующие привилегии за оздоровление своих сотрудников в виде, к примеру, облегчения налогообложения, то бюджетные организации совершенно не имеют такой возможности.

Так, для развития социального туризма в бюджетной сфере целесообразно использование такого инструмента развития социальной рекреации, как формирование в Республике сильной профсоюзной системы, способной взять на себя финансирование отдыха и оздоровления работников сферы образования, медицины, культуры и т.д.

Налаживание системы социального туризма в Донецкой Народной Республике является важной задачей для дальнейшего развития государства, его внутренней политики и экономической стабильности. Кроме того, туризм и рекреация способствуют оздоровлению населения, улучшению интеллектуальных и творческих показателей, развитию коммуникации и мобильности, являются действенным способом борьбы со стрессом.

Истинно социальное государство не может ограничиваться только заботой о социально незащищенных гражданах, и при этом обходить проблемы трудоустроенных работоспособных граждан среднего возраста, на которых и ложится максимальная нагрузка по обеспечению благосостояния государства. Социальное государство в равной степени должно охватывать всех своих граждан, которые являются социально защищенными только при условии полноценной работы всех государственных систем.

Социальная направленность государства, восстановление сильной системы профсоюзов, государственное стимулирование социальной ответственности, направленной на заботу предприятий о своих сотрудниках, в комплексе с эффективным использованием имеющегося в регионе рекреационного потенциала могли бы способствовать смягчению социальной напряженности и повышению качества жизни населения за счёт реализации программ развития социального туризма в Республике.

#### *Список использованных источников*

1. Стрижова, О. С. Социальный туризм в России: проблемы и перспективы развития / О.С. Стрижова, Н.Н. Праздникова // Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-turizm-v-rossii-problemy-i-perspektivy-razvitiya>.
2. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лёхина и проф. Ф.Н. Петрова. – М. : ГИИНС, 1955. – 853 с.
3. Macmillan English dictionary for advanced learners international student edition Oxford Bloomsbury Publishing Plc 2002. – 1692 p.
4. Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Социальное\\_государство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Социальное_государство).
5. И.В. Рощина в статье «Социально защищенный человек как результат социальной политики в условиях постиндустриального общества» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: (<https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-zaschischnyy-chelovek-kak-rezultat-sotsialnoy-politiki-v-usloviyah-postindustrialnogo-obschestva/viewer>).

6. О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристической деятельности в Российской Федерации»: Федеральный закон Российской Федерации от 5 февраля 2007 г. № 12-ФЗ // СЗ РФ. – 2007. – № 7. – С. 833.

7. Трубилин, А. Г. Экономика туризма / А.Г. Трубилин // Вестник Адыгейского государственного ун-та. Серия 5. Экономика. – 2017. – № 5. – С 100-107.

8. Конституция Российской федерации: Ст. 37 п. 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.constitution.ru/10003000/10003000-4.htm>

9. Конституция Донецкой Народной Республики: Ст. 30 п. 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/konstitutsiya/>

10. Трифонов, Е. Н. К социальным программам в туризме через международную кооперацию / Е.Н. Трифонов // Вестник РМАТ. – 2011. – № 3. – С. 11-18.

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОРОДА**

***ДУДНИКОВ Р.Г.,***

*соискатель,*

*ФГБОУ ВО «Донецка академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Определено, что основными управленческими инструментами для обеспечения восстановления и развития инфраструктуры города является деятельность лизинговых компаний, применение факторинговых операций и концессионных соглашений, независимо от их оргструктуры и системы управления.

*Ключевые слова:* инфраструктура, управленческие инструменты, город, администрация, малый бизнес, концессия, факторинг, лизинг

## **FEATURES OF THE USE OF MANAGEMENT TOOLS TO ENSURE THE DEVELOPMENT OF THE CITY'S INFRASTRUCTURE**

***DUDNIKOV R.G.,***

*applicant,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* It is determined that the main management tools for ensuring the restoration and development of the city's infrastructure are the activities of leasing

companies, the use of factoring operations and concession agreements, regardless of their organizational structure and management system.

*Keywords:* infrastructure, management tools, city, administration, small business, concession, factoring, leasing

В условиях становления экономики Донецкой Народной Республики, как нового субъекта Российской Федерации [1, 2], при условии действия военно-политического фактора, важнейшей задачей руководящего состава администраций городов и районов – это обеспечение функционирования социально-экономической инфраструктуры. Особое внимание в развитии инфраструктурного обеспечения на региональном уровне уделяется в исследованиях Ободца Р.В. в части привлечения инновационных компаний и бизнеса к реализации социально-экономических программ [4, 5]. Также важно учитывать и ограниченность практически всех видов ресурсов. Такая ситуация способствует применению различных управленческих инструментов. Одним из таких инструментов является развитие малых предприятий как базового фактора формирования конкурентной среды на основе расширения их кооперационных связей с крупным бизнесом или коммунальными предприятиями посредством концессии или лизинга.

Исходя из зарубежного опыта, правительства многих стран в 70–80-е годы активизировали поиск путей преодоления кризисных явлений в секторе инфраструктуры. Оптимальным вариантом преодоления сложившейся ситуации является применение механизма концессии, сущность которой состоит в уступке государством на определенных условиях своих имущественных прав и прав на отдельные виды хозяйственной деятельности субъектам предпринимательской деятельности – концессионным предприятиям. Это предполагает финансирование сектора предприятий инфраструктуры города без привлечения бюджетных средств при сохранении прав собственности.

Концессия – это договор на сдачу государством в эксплуатацию [3], или договор о передаче принадлежащих государству или местным органам власти предприятий или других объектов с правом строительства различных сооружений на временный срок иностранному государству, юридическому или физическому лицу (концессионеру) на определенных согласованных сторонами условиях с целью развития или восстановления национальной экономики. Кроме того, концессия трактуется как уступка права пользования государственной собственностью в течение оговоренного срока, когда государство (местные администрации) сдает в эксплуатацию на конкретный срок на возмездных условиях землю, источники природных богатств, предприятия, другие хозяйственные объекты иностранным фирмам или частным лицам. При дальнейшем развитии концессионной территории часто возникают совместные предприятия с использованием капитала концессионера и предприятия города. При этом в соответствии с

международным правом государство может прекратить действие концессии по истечении договорного срока.

Развитие системы концессий в мире показывает, что в отношениях с концессионером права и полномочия государства все больше расширяются. Существует два типа концессий – традиционный и модернизированный. Традиционная система уже практически не используется. В соответствии с ней компании получали большие объекты на длительный срок (например, землю, на которой добывались полезные ископаемые и вывозились за границу). При этом государству почти не поступали отчисления от доходов концессионеров. Теперь в мире предпочитают модернизированную концессию, которая предполагает использование, прежде всего, государственной инфраструктуры, а не природных богатств.

Важнейшей особенностью государственной концессии является то, что соответствующие государственные активы и права передаются частным структурам на срок, определенный сторонами, с последующим возвращением государству. При этом выделяется коренное отличие государственной концессии от денационализации и приватизации. Так, исходя из исторической справки, еще в 1865 г. группа предпринимателей обратилась к российскому правительству с ходатайством подарить им концессию на сооружение Азовской железной дороги в Таганрог через Харьков и Донбасс, поскольку рудники, заводы и шахты активно строились. В этот период требовались надежные связи с центром страны и морскими портами, и поэтому правительство решило увеличить намеченную магистраль в Ростов, чтобы использовать дешевый вид транспорта для вывоза зерна из центральных губерний через морские порты за границу, а также донбасский уголь на север страны. Открытие железной дороги давало надежду предпринимателям на большие прибыли.

Также следует отметить основные преимущества факторинговых операций, лежащих в следующем: использование услуг факторинг-фирм дает возможность превратить будущий долг предприятия в наличные деньги в нужный момент времени. Факторинг-фирма, предоставив предприятию около 80 % суммы долга до наступления срока платежа, финансирует его. В результате этого финансовое положение предприятия улучшается, оно освобождается от риска возможных неплатежей, что принимает на себя факторинг-фирма. Предприятие сокращает расходы по ведению дебиторских счетов и осуществлению кредитного контроля. Кроме того, предприятие получает возможность использовать информационные услуги факторинг-фирмы по финансовому положению его контрагентов.

В лизинге совмещаются операции купли-продажи и аренды, кредита и инвестирования. Однако он имеет существенные отличия от указанных способов деятельности. В лизинге на других началах, чем при аренде, определяются лизинговые платежи – на основании норм амортизации, при финансовом лизинге срок договора приближается к сроку полной

амортизации имущества. Однако следует отметить, что применение лизинга на предприятиях инфраструктуры города зависит от уровня развитости его инфраструктуры.

Таким образом, в результате исследования выявлено, что основными инструментами для обеспечения восстановления и развития инфраструктуры города является деятельность лизинговых компаний, применение факторинговых операций и концессионных соглашений, независимо от их оргструктуры и системы управления. Однако далее продолжают сохраняться следующие проблемы, характеризующиеся особенностями становления государственности ДНР, которые заключаются в: функционировании полноценной банковской системы и страхового рынка для реализации факторинговых операций, а также необходимости проектирования обозначенных операций; разработке механизмов привлечения средств для инвестирования проектов по восстановлению городской инфраструктуры с учетом предоставления гарантий партнерам;

#### *Список использованных источников*

1. О признании Донецкой Народной Республики: Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2022 № 71 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1528823/>.

2. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики: Федеральный конституционный закон №5-ФКЗ (ред. от 28.04.2023); одобрен Государственной Думой 03.10.2022. Одобрен Советом Федерации 4 октября 2022 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428188/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/).

3. Кувшинова, Д. Н. Договор коммерческой концессии: обязанности субъектов договора коммерческой концессии / Д. Н. Кувшинова // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. – № 1(28). – С. 690-692.

4. Ободец, Р. В. Принципы формирования инфраструктурного обеспечения региона / Р. В. Ободец, Я. В. Ободец // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2015. – Т. 11. – № 1. – С. 39-45.

5. Ободец, Я. В. Инвестиционный потенциал города: проблемы и пути решения / Я. В. Ободец // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2021. – № 22. – С. 64-74.



## **РОЛЬ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА**

**ДЯТЛОВ В.В.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецка академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы об эффективности участия государственных структур в создании качественной тарифной политики и моделировании процедуры поиска тарифного решения в системе пассажирского автомобильного транспортного комплекса, которое позволит решить ряд стратегических задач.

*Ключевые слова:* пассажирский транспорт, тарифная политика, моделирование, методика формирования тарифов, законодательные акты, государственные структуры, Донецкая Народная Республика

## **THE ROLE OF PRICING IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES**

**DYATLOV V.V.,**

*Senior Lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article deals with the issues of the effectiveness of the participation of state structures in the creation of a high-quality tariff policy, and modeling the procedure for searching for a tariff solution in the system of the passenger automobile transport complex, which will solve a number of strategic tasks.

*Keywords:* passenger transport, tariff policy, modeling, tariff formation methodology, legislative acts, government structures, Donetsk People's Republic

В жизнедеятельности предприятия управление ценообразованием играет важную роль и является одним из основных рычагов в её стратегическом развитии. Для создания качественной политики ценообразования предприятию необходимо отработать процесс отслеживания и сбора информации о рынке сбыта своей продукции, подготовить предложения о внедрении более качественных услуг. На основе анализа собранной информации и в зависимости от целей предприятие разрабатывает свою политику ценообразования. Цели ценовой политики предприятия должны стать основой и стимулом коммерческой деятельности предприятия для реализации продукции и услуг, соответственно, на

долгосрочную и краткосрочную перспективу, ориентировать его на умение сосредотачивать силы и средства на приоритетных направлениях деятельности. Так требует стратегия ценообразования – политика цен и тарифов. В жизни это происходит несколько иначе. В Донецкой Народной Республике формирование государственных тарифов на услуги по перевозке пассажиров осуществляется органами местного самоуправления (при участии перевозчиков) и республиканскими органами исполнительной власти, которые обеспечивают формирование и реализацию государственной политики в сфере транспорта – отделом регулирования тарифов и ценообразования (структурное подразделение Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики) и Министерством транспорта Донецкой Народной Республики. Тарифы, которые утверждены этими органами, являются обязательными для всех, кто предоставляет услуги, т.е. для всех субъектов на рынке товаров и услуг, независимо от формы собственности.

Постановлением Правительства в августе 2016 г. создана Республиканская служба по тарифам для исполнения и реализации республиканской политики по ценообразованию, проведению контроля над установлением и изменением тарифов, а также обоснованностью их внедрения на территории Донецкой Народной Республики [1].

Тарифы на проезд пассажиров и провоз багажа формируются в соответствии с Методикой формирования тарифов. По своей значимости они не являются коммерческими, а являются социальными. Условие использования тарифов является обязательным условием при составлении договора на пассажирские перевозки. Расчёт тарифов производится с учётом количества запланированной на год транспортной работы по перевозке пассажиров и багажа, и плановой себестоимости услуг. Себестоимость услуг определяется на основании нормативов, смет, обязательных платежей (налогов и сборов), технико-экономических расчётов. В расчёт также включают плановую прибыль, которая не должна превышать 25 процентов размера плановой себестоимости услуг [2, 3].

Таким образом, расчёт тарифа на пассажирские перевозки осуществляется по формуле:

$$T = (S + \Pi)/Q \text{ (росс. руб./пас.)}, \quad (1)$$

где  $T$  – тариф на городских автобусных маршрутах общего пользования, которые осуществляются в режиме маршрутного такси и в обычном режиме движения (росс. руб./пас);

$S$  – плановая себестоимость услуг (росс. руб.);

$\Pi$  – плановая прибыль (росс. руб.);

$Q$  – запланированный на год объём перевозок (пас.); обосновывается перевозчиками на основании фактических показателей работы или по результатам обследования пассажиропотоков [2, 3].

Законодательством Донецкой Народной Республики предусмотрена компенсация на перевозку льготной категории пассажиров и на регулируемые тарифы путём распределения субвенций перевозчикам за бесплатный проезд в городском пассажирском транспорте общего пользования отдельных категорий граждан из Республиканского бюджета (осуществление льготных перевозок). Объёмы льготных перевозок в пассажирском транспорте республиканских городов определяются путём натурального обследования пассажиропотоков на маршрутах и последующего определения коэффициентов соотношения количества бесплатных пассажиров к платным [4]. Дотации, которые должны выплачиваться предприятиям – перевозчикам могут поддерживать уровень тарифов ниже уровня их себестоимости. Однако разработанного порядка дотаций пока нет.

Сумма компенсации за льготный проезд отдельных категорий для электрического и автомобильного транспорта рассчитывается по формуле:

$$P = \Pi \times K \times T, \quad (2)$$

где  $P$  – расчётная сумма компенсации помесечная;

$\Pi$  – количество перевезенных платных пассажиров в месяц;

$K$  – коэффициент соотношения количества бесплатных и платных пассажиров;

$T$  – утверждённый тариф на перевозку одного пассажира [4].

В настоящее время в Донецкой Народной Республике существуют следующие тарифы:

- тариф на автобусных маршрутах общего пользования;
- тариф на автобусных маршрутах нерегулярных перевозок;
- тариф на автобусных маршрутах специальных перевозок;
- тариф на услуги легковыми автомобилями на заказ;
- тариф на услуги такси;
- тариф на пригородных, междугородних, международных маршрутах общего пользования. [2, 3].

Тарифная политика государства должна обеспечивать не только развитие предприятий автомобильного транспорта, но и стимулировать разработку новейших технологий и их внедрение в процесс перевозок, способствовать внедрению более современных транспортных средств в организацию пассажирских перевозок [5].

Вместе с тем нормативно правовое обеспечение недостаточно чётко регулирует все положения по реализации системы тарифообразования и компенсации от социально значимых перевозок. Недостаток существующей тарифной политики в том, что, в первую очередь, не учитывается себестоимость перевозок на различных маршрутах – это поездки на короткие и длинные расстояния в часы, когда транспорт загружен максимально и в часы его минимальной загрузки, разный уровень качества технического обслуживания транспорта. Не учитывается состояние улично-дорожной сети.

Отсутствие компенсации за перевозку льготной категории пассажиров и инвестиционного капитала также в значительной степени снижает возможности предприятий в обновлении основных средств.

«...Инвестиционная деятельность играет ключевую роль в процессе преобразований, направленных на создание благоприятных условий для устойчивого экономического роста и конкурентоспособности предприятий пассажирского транспорта, инфраструктуры и всей отрасли в целом...» [6, с. 6].

Развитие автомобильных транспортных услуг может инвестироваться государственными или частными структурами. Всё это обуславливает возможность поиска наиболее оптимального тарифного решения. Поиск тарифного решения – это достаточно сложный процесс, который можно рассмотреть на примере моделирования определения тарифа на перевозку льготных категорий пассажиров.

Относительный тариф на перевозку льготных категорий пассажиров на автомобильном транспорте будет равен:

$$T = \frac{(P - I) \times K}{H}, \quad (3)$$

где  $T$  – относительный тариф на перевозку льготных категорий пассажиров, руб.;

$P$  – плановые бюджетные дотации на финансирование пассажирского автомобильного транспорта, руб.;

$I$  – инвестиции на осуществление автомобильных транспортных услуг для льготных категорий пассажиров, руб.;

$K$  – коэффициент, учитывающий социально-экономические показатели территорий;

$H$  – количество перевезенных за период льготных категорий пассажиров, чел. Определяется путём натурального обследования пассажиропотоков на маршрутах.

Таким образом, чем больше инвестиционных поступлений на осуществление автомобильных транспортных услуг для льготных категорий пассажиров и меньше коэффициент, учитывающий социально-экономические показатели, тем меньше относительный тариф на перевозку льготных категорий пассажиров и тем большее количество льготных перевозок можно осуществить. Т. е.

$$T \times H = (P - I) \times K \quad (4)$$

Это уравнение показывает, что бюджетными дотациями и инвестиционными поступлениями должно обеспечиваться покрытие всех расходов, связанных с перевозкой льготной категории пассажиров.

Или другими словами, если бюджетные дотации и инвестиционные поступления покрывают все расходы, связанные с перевозкой льготных категорий пассажиров, они будут освобождены от оплаты проезда.

$$T \times H \leq (P - I) \times K \quad (5)$$

Если расходы, связанные с перевозкой льготных категорий пассажиров не покрываются.

$$T \times H > (P - I) \times K \quad (6)$$

Необходимо принимать соответствующие меры:

- уменьшать количество категорий льготных пассажиров на автомобильном транспорте;
- увеличивать бюджетные дотации за счёт источников финансирования (федеральных, государственных или местных);
- вводить частичную компенсацию тарифа за счёт льготных пассажиров;
- повышать коэффициент, учитывающий социально-экономические показатели.

В исследовании отмечено, что в сфере пассажирского автомобильного транспорта необходимо участие Федеральных, Республиканских и местных структур для реализации и регулирования социально-экономической политики в указанном сегменте экономики. Масштабы и формы такого регулирования должны определяться с учётом социально-экономических аспектов, таких как повышение благосостояния населения, количественных и качественных показателей.

Таким образом, регулирование тарифов пассажирских перевозок в условиях рыночных отношений должно формироваться на основе рыночных методов ценообразования и учитывать, как факторы, влияющие на себестоимость перевозок, так и факторы, влияющие на процесс формирования величины тарифов. Тарифы и тарифная политика отрасли пассажирского транспорта должны обеспечивать развитие предприятий, процессы обновления подвижного состава и транспортной инфраструктуры, стимулировать их к оказанию качественных и безопасных услуг. Также услуги транспорта должны быть доступными для всех слоёв населения.

Моделирование процедуры поиска тарифного решения в системе пассажирского автомобильного транспортного комплекса позволит решить ряд стратегических задач, обеспечить эффективное социально-экономическое регулирование пассажирского автомобильного транспортного комплекса, устранить ряд имеющихся недостатков. И в результате привести к положительным финансово-экономическим показателям.

#### *Список использованных источников*

1. О создании Республиканской службы по тарифам: Постановление Совета Министров ДНР № 10-32 от 16.08.2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rst-dnr.ru/respublikanskaya-sluzhba-po-tarifam-donetskoy-narodnoy-respubliki/>.

2. Об утверждении Методики расчёта тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта: Приказ Министерства транспорта Донецкой Народной Республики от 06.08.2021 № 441 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/dokumenty/prikazy>.

3. Об утверждении Методики формирования тарифов на проезд пассажиров и провоз багажа в городском электрическом транспорте: Приказ Министерства транспорта Донецкой Народной Республики от 06.08.2021 № 442 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/dokumenty/prikazy>.

4. Об утверждении Методики распределения субвенций из Республиканского бюджета перевозчикам электрического и автомобильного транспорта за бесплатный проезд в городском пассажирском транспорте общего пользования отдельных категорий граждан, определённых согласно действующему законодательству: Приказ Министерства транспорта Донецкой Народной Республики № 518 от 08.10.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2015/Prikaz518.pdf>.

5. Об автомобильном транспорте: Закон Донецкой Народной Республики [принят Постановлением Народного Совета от 21 августа 2015 № 77] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnronline.su/zakony-2/>.

6. Дятлов, В. В. Управление инвестиционными проектами при организации работы предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики / В. В. Дятлов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – 2021. – Вып. 21. – С. 165-174.

## **КРЕАТИВНОСТЬ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОГО ТУРИЗМА**

**ЗАДНЕПРОВСКАЯ Е.Л.,**  
канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация;

**КРИВОНОС Т.И.,**  
студентка,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация

*Аннотация.* В работе рассмотрено понятие «креативность» с точки зрения главной составляющей тура или городской экскурсии, обращено внимание на важность формирования нематериальных городских культурных продуктов как основы развития креативного туризма, предложены рекомендации для активизации развития городского креативного туризма.

*Ключевые слова:* креативность, городской креативный туризм, творческий потенциал, бизнес-пространства

## **CREATIVITY AS THE MOST IMPORTANT FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF URBAN TOURISM**

**ZADNEPROVSKAYA E.L.,**

*Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, FSBEI HE «Kuban State University of Physical Culture, Sports and Tourism», Krasnodar, Russian Federation;*

**KRIVONOS T.I.,**

*Student, FSBEI HE «Kuban State University of Physical Culture, Sports and Tourism», Krasnodar, Russian Federation*

*Abstract.* The paper considers the concept of «creativity» from the point of view of the main component of a tour or city excursion, draws attention to the importance of the formation of intangible urban cultural products as the basis for the development of creative tourism, offers recommendations for the activation of the development of urban creative tourism.

*Keywords:* creativity, urban creative tourism, creative potential, business spaces

Современная туристская индустрия столкнулась с целым рядом экономических и геополитических вызовов, которые значительно осложнили деятельность многих предприятий. В условиях ограничительных санкций затруднена работа международного транспортного сообщения, международных финансовых институтов, что уменьшило поток выездного туризма и повлияло на рост внутреннего туризма. Современные путешественники достаточно требовательны к качеству и наполненности тура, им необходимо предложить инновационную составляющую путешествия, т.е. креативность, являющуюся важнейшим элементом городского туризма, что и определило актуальность исследования.

Многие специалисты сферы туризма рассматривают креативность предложения как главную составляющую тура или экскурсии, обращают внимание на важность формирования нематериальных культурных продуктов, на особенности городского креативного туризма как мирового тренда [3, 4]. Развитие данного вида туризма активизирует местные

инициативы, дает импульс развитию человеческого капитала: общее творчество объединяет людей, формирует новые впечатления, создает креативную сферу, которая строится на символическом капитале и культурно-исторических ценностях. Современным туристским дестинациям целесообразно активизировать развитие креативного потенциала, способствующего формированию благоприятных условий для возрождения городов и регионов, в том числе депрессивных [1, 2, 5].

Цель исследования заключается в обосновании креативности как главного фактора развития городского креативного туризма.

Город Краснодар обладает прекрасным потенциалом для развития городского креативного туризма: множество театральных и концертных площадок, библиотек, выставочных залов. Кроме того, в городе большое внимание уделяется развитию современного искусства и бизнес-пространства в рамках творческой (креативной) индустрии (табл. 1).

Таблица 1

**Творческие организации современного искусства и бизнес-пространства в г. Краснодаре**

Название креативных пространств	Краткая характеристика креативного пространства
Креативный кластер «Колос»	Городское пространство для работы, отдыха и культурных событий
Арт-пространство «Свои»	Городская локация для реализации театральных проектов
Креативная территория «Пространство»	Локация для проведения культурных и деловых мероприятий
Пространство «Графит»	Локация для проведения фотосессий, мастер-классов, камерных мероприятий, кинопоказов, выставок
Арт-лофт «Павильон»	Локация, оформленная в индустриально-кирпичной романтике, состоящая из четырех арт-пространств
Галерея Ларина	Одно из главных арт-пространств Краснодара, организуются экспериментальные выставки
Бизнес-пространство «Коворкинг«Платформа»»	Локация для организации мастер-классов, бизнес-курсов, онлайн- и офлайн-конференций
Арт-центр «Бронзовая лошадь»	Лофт для проведения различных мероприятий, сочетающих современное искусство и антиквариат
Художественная галерея «Доротея»	Модное арт-пространство современного искусства, проведение лекций и мастер-классов
Бизнес-пространство «Коворкинг«Bloks»»	Бизнес-локация с современными смарт-офисами, конференц-залами; проводятся мастер-классы
Частный музей «Особняк»	Обстановка музея – попури из предметов антиквариата, картин и фотографий известных горожан, ремесленных изделий
Торговое пространство «HarrisonArt»	Локация является местом продажи художественных материалов, а также пространством для выставок, кинопоказов, лекций, книжных базаров
Галерея «АртСоюз»	Галерея является центром современного искусства, картин кубанских художников и мастеров декоративно-прикладного искусства



Для активизации развития городского креативного туризма необходимо:

– дальнейшее развитие потенциала творческого городского сообщества в городском пространстве: создание новых площадок для творческих и бизнес-встреч;

– поощрение гражданских инициатив творческого (креативного) характера горожан в области инвестиционно-строительных проектов культурного пространства;

– активизация рекламирования мест городской исторической памяти, городской культуры (к примеру, «город-джаз»).

Таким образом, активизация развития городского креативного туризма способствует повышению имиджа города, увеличению инвестиционных потоков, созданию благоприятной среды для предпринимательства.

#### *Список использованных источников*

1. Заднепровская, Е. Л. Городской туризм как способ привлечения туристов к культурному наследию и истории г. Краснодара / Е. Л. Заднепровская, Е.В. Ползикова // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – Краснодар : КГУФКСТ. – 2017. – Т. 1. – С. 94-98.

2. Караяннис, Э. Четырёхзвенная спираль инноваций и «умная специализация»: производство знаний и национальная конкурентоспособность / Э. Караяннис, Э. Григорудис // Форсайт. – 2016. – Т. 10. – № 1. – С. 31-42.

3. Козлова, Е. В. Креативность – основная компонента развития туристской отрасли на современном этапе? / Е.В. Козлова, А.А. Завьялов, Т.В. Солод // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 4 (49). – С. 231-237.

4. Комаров, В. М. Стратегии городского развития в России и мире: сравнительный анализ / В.М. Комаров, В. В. Акимова, А. А. Волошинская // ЭКО. – 2021. – № 4. – С. 150-171.

5. Поддубная, Т. Н. Требования к разработке культурно-познавательной экскурсии для учащихся старших классов / Т. Н. Поддубная // Теория и практика олимпийского образования: традиции и инновации в спорте, туризме и социальной сфере: материалы V Междунар. науч.-практ. конф., посвященной 30-летию Олимпийской академии Юга (25-26 сентября 2019 г.). – Краснодар, 2019. – С. 204-207.

6. Шпырня, О. В. Туристско-рекреационное проектирование креативных экскурсионных маршрутов в г. Краснодаре / О. В. Шпырня // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2019. – № 1(25). – С. 104-109.

**НОВАЯ РОЛЬ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАМЕСТИТЕЛЯ  
ЗАВЕДУЮЩЕГО ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ – УЧАСТНИКА  
ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ-2030»**

**КИРИЕНКО О.Э.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы выпускающих кафедр университетов участников программ «Университет-2030». Определены новые компетенции и роль заведующего кафедрой и его заместителя в реализации мероприятий программы стратегического развития университета.

*Ключевые слова:* заведующий кафедрой; заведующий кафедрой, университет; перераспределение ответственности, программа развития университета, образовательная политика, команда проекта

**NEW ROLE AND ACTIVITIES OF THE DEPUTY HEAD OF THE  
GRADUATING DEPARTMENT – PARTICIPANT OF THE  
"UNIVERSITY- 2030" PROGRAM**

**KIRIENKO O.E.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GURIY P.S.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor, Associate Professor FSBEI HE «Donetsk Academy of  
Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article deals with the problems of graduating departments of universities participating in the "University- 2030" programs. New competencies and the role of the head of the department and his deputy in the implementation of the activities of the strategic development program of the university have been identified.

*Keywords:* head of the department; head of the department, university; redistribution of responsibility, university development program, educational policy, project team

Подготовка выпускающей кафедры к участию в успешном встраивании университета в образовательное пространство России путем разработки и реализации программ его развития до 2030 г. предполагает переосмысление роли и состава компетенций ее руководства. Речь идет о поиске вариантов перераспределения их между заведующим кафедрой и его заместителем.

Согласно «Методическим рекомендациям по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования», утвержденным Министерством науки и высшего образования РФ, заведующему кафедрой предстоит участвовать в реализации проектов программы развития университета по следующим направлениям:

- а) образовательная политика;
- б) политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
- в) молодежная политика;
- г) политика по развитию человеческого капитала;
- д) политика по развитию инфраструктуры;
- е) политика в области цифровой трансформации;
- ж) система управления образовательной организацией;
- з) социальная миссия образовательной организации;
- и) дополнительные политики по направлениям деятельности образовательной организации.

В связи с тем, что у заведующего кафедрой появился довольно значительный объем принципиально новой работы, часть его придется делегировать своему заместителю. В качестве варианта для обсуждения содержания предстоящих работ решили, что заместителю заведующего кафедрой целесообразно делегировать ответственность за реализацию мероприятий по следующим направлениям:

- а) образовательная политика;
- б) политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
- в) молодежная политика;
- г) политика по развитию человеческого капитала.

Для формирования представлений об объеме и содержании предстоящей работы изучали мероприятия и действия, в реализации которых предстоит участвовать заместителю заведующего кафедрой:

*Подраздел 3.1. «Образовательная политика».*

По данному направлению программы развития предстоит реализация мероприятий и действий, направленных в том числе на:

- развитие комплексной работы со школьниками, привлечение

талантливых абитуриентов, реализацию профориентационной деятельности;  
реализацию новых гибких и открытых моделей образования, опирающихся на возможности цифровых технологий;

реализацию образовательных программ, полностью и/или частично осуществляемых с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;

развитие проектной, в том числе научно-исследовательской, работы обучающихся образовательной организации как одного из основных элементов образовательного процесса;

разработку и реализацию инклюзивных программ;

поддержку мер, направленных на развитие академической мобильности обучающихся образовательной организации;

вовлечение обучающихся в фундаментальные, поисковые и прикладные исследования и проекты в интересах отраслевых и региональных партнеров;

обеспечение индивидуализации обучения и возможность формирования индивидуальной образовательной траектории с активным участием обучающегося в соответствии с его потребностями и возможностями;

создание и развитие тьюторской службы образовательной организации.

*Подраздел 3.2. «Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций».*

По данному направлению программы развития предстоит реализация мероприятий и действий, направленных в том числе на:

развитие и реализацию научных исследований и разработок, получение по итогам прикладных научных исследований и (или) экспериментальных разработок охраняемых результатов интеллектуальной деятельности;

внедрение в экономику и социальную сферу технологий, коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности и трансфер технологий;

реализацию мер по совершенствованию научно-исследовательской деятельности в аспирантуре и докторантуре;

формирование и реализацию комплексных междисциплинарных научно-исследовательских программ, отвечающих на вызовы, стоящие перед отраслями промышленности ДНР;

создание студенческих бизнес-инкубаторов в образовательной организации.

*Подраздел 3.3. «Молодежная политика».*

По данному направлению программы развития предстоит реализация мероприятий и действий, направленных в том числе на:

культурно-творческое воспитание обучающихся образовательной организации;

поддержку программ деятельности советов молодых ученых и

студенческих научных обществ образовательной организации;

содействие занятости обучающихся и трудоустройству выпускников образовательных организаций;

содействие участию обучающихся в конкурсном движении;

*Подраздел 3.4. «Политика по развитию человеческого капитала».*

По данному направлению программы развития предстоит реализация мероприятий и действий, направленных в том числе на:

развитие кадрового потенциала кафедры, сектора исследований и разработок посредством обеспечения воспроизводства управленческих и научно-педагогических кадров, привлечение в образовательную организацию ведущих ученых и специалистов-практиков;

построение дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий работников с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания;

введение системы непрерывного профессионального развития работников на основе индивидуальных планов;

создание условий для привлечения молодых работников;

поддержка мер, направленных на развитие академической мобильности научно-педагогических работников кафедры.

Даже беглый анализ содержания мероприятий и действий в *Подразделах 3.1-3.3* показывает, что предстоит выполнять работу, принципиально отличную от поддержания сложившегося образовательного процесса.

Ситуация участия заместителя заведующего кафедрой в разработке и реализации мероприятий программы «Университет-2030», как и участие в ней заведующего кафедрой, переводит все руководство кафедры в режим управления двумя принципиально различными процессами

- воспроизводство сложившегося образовательного процесса;

- поэтапная замена сложившегося образовательного процесса новым, из программы «Университет-2030» [1, 2].

Следовательно, деятельность коллектива кафедры следует преобразовывать в проектную, сформировав внутри его команду проекта, а заведующему кафедрой и его заместителю – осваивать роли проектного менеджера и его заместителя.

О характере предстоящей работы можно судить по публикациям [3, 4].

*Выводы.*

1. Подготовка выпускающей кафедры к участию в успешном встраивании университета в образовательное пространство России путем разработки и реализации программ его развития до 2030 г. предполагает переосмысление роли и состава компетенций ее руководства.

2. Заместителю заведующего кафедрой предстоит участвовать в реализации проектов программы развития университета по направлениям, делегированным ему заведующим кафедрой. А для этого ему необходим

новый статус. Возможно – заместитель заведующего кафедрой с полномочиями, закрепленными приказом ректора.

Направления дальнейших исследований: согласование изложенных в статье идей и выводов с результатами коллективной работы факультета и развитие их для включения в кафедральный стратегический проект.

#### *Список использованных источников*

1. Алавердов, А. Р. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? / А. Р. Алавердов, Т. П. Алавердова // Высшее образование в России. – 2013. – № 5. – С. 51-57.

2. Грахов, В. П. О новой роли заведующего кафедрой в реализации программы стратегического развития вуза / В. П. Грахов и др. // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=15199>.

3. Звонарев, Д. Г. Компетентность заведующего кафедрой вуза как менеджера на современном этапе модернизации системы высшего образования / Д. Г. Звонарев // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. – 2015. – № 2. – С. 93-95.

4. Ершова, И. В. Заведующий кафедрой как триада ипостасей: менеджер, преподаватель, научный работник / И. В. Ершова // Актуальные проблемы российского права. – 2020. – Т. 15. – № 9. – С. 174-187 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: DOI: 10.17803/1994-1471.2020.118.9.174-187.

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**КЛИМОВА П.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГРИНЬКО А.В.,**

*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Реализация управленческой деятельности в современных условиях характеризуется как процесс постоянного развития организации и ее персонала под влиянием динамически изменяющихся факторов внешней и внутренней среды. Особенности функционирования некоммерческих организаций обуславливают необходимость определения принципов управления персоналом в некоммерческих организациях.

*Ключевые слова:* некоммерческая организация, управление персоналом

## **PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS**

**KLIMOVA P.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GRINKO A.V.,**

*postgraduate student  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The implementation of management activities in modern conditions is characterized as a process of continuous development of the organization and its personnel under the influence of dynamically changing factors of the external and internal environment. The peculiarities of the functioning of non-profit organizations make it necessary to define the principles of personnel management in non-profit organizations.

*Keywords:* non-profit organization, personnel management

Персонал в любой организации – это сложный объект управления. Это связано с тем, что персонал в отличие от материальных активов, которыми владеет организация, способен самостоятельно принимать управленческие решения и оценивать предъявляемые требования к сотрудникам. Кроме того, персонал – это коллектив сотрудников, в котором каждый имеет свои интересы, мотивы и индивидуально реагирует на управленческие воздействия и организационные изменения. Следует отметить, что такую реакцию персонала на созданные социально-экономические (психологические, социальные и экономические) особенности и условия работы довольно сложно спрогнозировать.

Развитие деятельности некоммерческих организаций находит отражение в современных концепциях управления персоналом, обуславливая необходимость признания постоянно возрастающей значимости личностных характеристик сотрудников, на изучении их интересов и мотивов, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими целями, стоящими перед организацией.

Несмотря на то, что с точки зрения владельцев и руководителей организации основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом некоммерческих организаций все больше уделяет внимания необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Сегодня эффективное стратегическое управление персоналом некоммерческих организаций должно базироваться на ряде важных принципов:

1. Принцип подбора персонала не только по деловым, но также и по личным качествам и характеристикам.
2. Принцип преемственности, который предполагает наличие в коллективе более опытных и молодых сотрудников.
3. Принцип удовлетворенности персонала своей вовлеченностью в деятельность организации.
4. Принцип продвижения сотрудников на основе применения обоснованных и объективных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для карьерного роста (должностное и профессиональное продвижение).
5. Принцип открытого соревнования. Эффективное стратегическое управление персоналом организация сегодня предполагает формирование в организации кадрового потенциала. Данный принцип должен базироваться на поощрении здоровой конкуренции между сотрудниками, которые претендуют на замещение административных должностей.
6. Принцип сочетания доверия к сотрудникам и проверки исполнения распоряжений руководителя, который базируется на высоком уровне самоорганизации и ответственности сотрудника.
7. Принцип соответствия – работа, порученная сотруднику должна соответствовать его знаниям, способностям, навыкам и компетенции.
8. Принцип автоматического замещения – наличие возможности с учетом должностных инструкций заменить отсутствующего сотрудника.
9. Принцип развития персонала (организация обучения, повышение квалификации, переподготовка, стажировка).
10. Принцип правовой защищенности – все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих нормативных правовых актов с учетом интересов сотрудников.

Таким образом, управление персоналом некоммерческой организации должно носить системный и непрерывный характер. Для этого необходим комплексный подход по всем направлениям: планирование, формирование и регулирование кадрового потенциала организации (через отбор персонала, трудоустройство, расстановку руководящих кадров, подготовка и повышение квалификации, карьерный рост).

#### *Список использованных источников*

1. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы [Электронный ресурс]. – Официальный сайт. – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/upravlenie-personalom-organizatsii-sovremennye-strategii-tehnologii-i-metody/>.



## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ ВЭД**

**КОЗИНА Н.Ю.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГУРОВА А.Р.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В настоящее время комплексная оценка кадрового потенциала становится важнейшим элементом управления персоналом, конечной целью которой является развитие трудовых ресурсов организации в соответствии с потребностями модернизации сферы внешнеэкономической деятельности. Данным фактором обусловлена актуальность выбранной темы, в работе рассмотрены и систематизированы методы исследования эффективности кадрового потенциала персонала сферы ВЭД.

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, персонал, сфера ВЭД, эффективность управления

## **ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF PERSONNEL IN THE SPHERE OF FOREIGN TRADE**

**KOZINA N.YU.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GUROVA A.R.,**

*Master's student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* At present, a comprehensive assessment of personnel potential is becoming an essential element of personnel management, the ultimate goal of which is the development of the organization's labor resources in accordance with the needs of modernizing the sphere of foreign economic activity. This factor determines the relevance of the chosen topic, the paper considers and systematizes methods for studying the effectiveness of the personnel potential of personnel in the field of foreign economic activity.

*Keywords:* personnel potential, personnel, foreign economic activity, management efficiency

Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения способствует созданию такой рабочей силы, которая будет обладать более сильной мотивацией и высокими способностями к исполнению задач компании. Эффективная система кадрового обеспечения помогает создать условия для высокой производительности труда, мотивации и удовлетворённости сотрудников. В настоящее время комплексная оценка кадрового потенциала становится важнейшим элементом управления персоналом, конечной целью которой является развитие трудовых ресурсов организации в соответствии с потребностями модернизации сферы внешнеэкономической деятельности.

Профессионально важные качества представляют собой индивидуальные свойства каждого субъекта деятельности, достаточные и необходимые для исполнения поставленных перед ним задач. Профессионально важные качества характеризуются такими параметрами, как надёжность, производительность и качество.

Среди методов оценки управленческих кадров можно выделить:

1. Количественные методы (метод эксперимента, коэффициентный, балльный методы, метод рангового порядка и пр.);
2. Качественные (описательные) методы (система письменных и устных характеристик, биографический, матричный методы, метод эталона и пр.);
3. Комбинированные методы (тестирование, методы группировки работников и пр.).

Для совершенствования работы кадрового отдела необходимо:

1. Внедрение активных методов поиска и подготовки нужных для предприятия сотрудников;
2. Плановая работа с руководящими кадрами, резервом, строящаяся на планировании деловой карьеры, подготовки на выдвижение и пр.;
3. Активизация деятельности кадровых служб по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;
4. Укрепление кадровых служб квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;
5. Обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также её материально-технической и информационной базы.

Для наиболее полной характеристики кадрового обеспечения организации необходимо изучить потенциал системы кадров в компаниях РФ. Кадровый потенциал представляет собой часть потенциала человека,

который создаётся на базе природных данных, его жизненного опыта, знаний, образования и воспитания.

Неотъемлемым элементом менеджмента персонала любого предприятия является оценка его эффективности, представляющая собой формализованный процесс, осуществляющийся на систематической основе, направленный на определение затрат и выгод, которые связаны с реализацией комплекса мер в рамках менеджмента персонала, для последующего соотнесения результатов с итогами предшествующего или базового периода, показателями эталонного предприятия, конкурентов или с параметрическими характеристиками тех целей, которые были поставлены.

В качестве основной стратегической цели оценки такой эффективности в литературе отмечается определение тех факторов, которые снижают отдачу от использования человеческого и интеллектуального потенциала предприятия (как потенциальных и явных возможностей его персонала), и устранение их негативного влияния.

Современная наука оперирует значительным количеством научно-методических подходов оценки эффективности такого управления. Изучение зарубежного опыта позволяет отметить использование в качестве основных из них следующие: экспертную оценку; метод бенчмаркинга; подход, базирующийся на определении величины отдачи инвестиций в персонал, авторские методы Д. Филлипса и Д. Ульриха.

Особенностью первого из них является базирование на результатах проведения опроса среди руководителей подразделений (предполагается, что они выступают в качестве экспертов, имеющих необходимый багаж знаний и комплекс навыков) с целью определения мнения о работе менеджеров по персоналу в компании. Такой опрос может быть проведен и силами самого предприятия (представителями служб или отделов, осуществляющих аналитические процедуры), и с привлечением сторонних консультантов.

Таким образом, оценка и исследование эффективности кадров по важности занимает одно из центральных мест в решении задач кадрового обеспечения предприятия и повышения его эффективности. Кроме того, если процесс управления персоналом на предприятии строится на научной основе, как это осуществляется в большинстве крупных промышленных корпораций, то использование в процессе планирования показателей, имеющих конкретные границы или нормы, позволяет построить экономико-математические модели, позволяющие отследить взаимосвязь отдельных показателей, характеризующих различные сферы деятельности предприятия, определить причины невыполнения планов, если таковые имеются.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

**КОЗЛОВ В.С.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**СИДОРЕНКО К.И.,**

*старший преподаватель,  
АНОО ВО «Донецкая академия транспорта»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Обосновано, что для выполнения качественных услуг, удовлетворения нужд и потребностей заказчиков транспортные предприятия и организации должны удовлетворять все возрастающий спрос на качественные услуги. Для этого необходимо иметь всевозрастающий арсенал технических средств, устройств, сооружений, машин и механизмов, подвижной состав необходимой структуры, обладать определенной производительностью, надежностью, комфортабельностью, то есть средствами и устройствами, способными удовлетворить оговоренный заказчиком уровень транспортной услуги.

*Ключевые слова:* транспортный комплекс, транспортная система, качество транспортных услуг, повышение качества транспортного обслуживания, транспортная услуга, оценка уровня транспортных услуг

## ORGANIZATION OF ACTIVITIES IN THE FIELD OF TRANSPORT SERVICES

**KOZLOV V.S.,**

*Doctor of Economical Sciences, Associate Professor, Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SIDORENKO K.I.,**

*Senior lecturer,  
ANPEO HE «Donetsk Academy of Transport»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article proves that in order to perform quality services, to meet the needs and requirements of customers, transport enterprises and organizations must meet the ever-increasing demand for quality services. To do this, it is necessary to have an ever-increasing arsenal of technical means, devices, structures, machines and mechanisms, rolling stock of the necessary structure, has

a certain performance, reliability, comfort, that is, means and devices capable of satisfying the level of transport service agreed by the customer.

*Keywords:* transport complex, transport system, quality of transport services, improvement of the quality of transport services, transport service, assessment of the level of transport services

Поскольку транспортные услуги не имеют материального выражения, а их производство по времени совпадает с потреблением, то основой формирования качества являются процессы управления [1]. По нашему мнению, качество управления (как процесс), необходимо рассматривать как создание наилучших условий для деятельности социально-экономической системы, которые соответствуют социокультурным и морально-психологическим особенностям услуг, уровню развития и потенциала всех составляющих и элементов предприятия, состояния и перспективам развития внешней среды. Такое определение отражает соответствие между качеством управления транспортным предприятием и ожиданиями потребителей транспортных услуг.

Конкуренция – это борьба за доверие потребителя. При оказании транспортных услуг такое доверие формируется не только объемами и ценой перевозки, но и его качеством (сохранность грузов, отправление пассажиров, время доставки), особенно качеством транспортного обслуживания (скорость, удобство, уровень надежности, ритмичности поставок или скорость движения транспортных средств). Продукция транспорта, имея свою специфику и особенности, одновременно является товаром, основным требованием к производителю которого является обеспечение высокого уровня его качества. Качество – один из основных факторов, который определяет конкурентоспособность услуг и позволяет удовлетворять те или иные потребности клиента. Однако конкурентоспособность определенного вида перевозок определяется только тем набором конкретных услуг, которые представляют интерес для определенного клиента [2].

Следовательно, в ближайшие годы должны наступить фундаментальные изменения в психологии тех, кто пользуется услугами транспорта, и тех, кто ими управляет. Речь идет не о перевозках как таковых, а о качественно новых транспортных услугах, и оцениваться они будут не только количеством тонно-километров и пассажиро-километров. Из этого следует, что силу и влияние будет набирать совсем другой показатель – более дорогая, но и более выгодная и клиенту, и перевозчику интегрированная транспортная услуга.

К содержанию такой интегрированной услуги будет включаться не только перемещение грузов и пассажиров, но и весь комплекс личных локальных услуг с момента заказа на доставку грузов (пассажиров) до завершения доставки в указанное время и место.

К таким транспортным услугам, согласно требованиям, которые предъявляет заказчик, могут принадлежать упаковка груза, доставка до станции, порта, аэропорта, крепления; улучшение скорости и сокращение продолжительности доставки; обеспечение равномерности и ритмичности транспортного обслуживания, соблюдение удобного времени отправления, прибытия; обеспечение транспортного обслуживания в определенные дни недели; возможность беспрепятственной переадресовки грузов; предоставление удобного места и разрешения изменения маршрутов следования пассажиров; предложения использования подвижного состава для временного хранения грузов, выгрузки груза, доставка до места хранения, складирования; обеспечение гарантий компенсации убытков за несвоевременную доставку и др. Повышение качества транспортного обслуживания требует дополнительных затрат и прежде всего на транспорте, что приводит к снижению его технико-экономических и эксплуатационных показателей. При этих условиях возникают резкие противоречия между хозяйственными и народнохозяйственными интересами, которые требуют решения через совершенствование производственных отношений. Фундаментом этого решения должен быть действенный подход к функционированию и развитию транспортного комплекса, базирующийся на общественно-необходимых затратах с учетом расходов, которые обеспечивают соответствующее качество транспортного обслуживания [2].

Что же касается факторов качества транспортных услуг, то, исходя из технико-технологических и экономических возможностей предприятий различных видов транспорта, а также потребностям потребителей транспортных услуг повышенного качества выделяют следующие факторы:

- 1) внутренние транспортно-технологические на транспорте;
- 2) внутренние технологические у отправителя и получателя грузов;
- 3) внешние рыночные факторы, учитывающие конкуренцию между идентичными транспортными предприятиями и между различными видами транспорта;
- 4) внешние и внутренние экономические факторы у отправителей и получателей грузов, которые определяют целесообразность приобретения и эксплуатации собственных транспортных средств.

По нашему мнению, для правильного управления качеством транспортной продукции целесообразно использовать динамику прибыли от перевозок в зависимости от изменения их качества и расходов на реализацию мероприятий по улучшению транспортного обслуживания пользователей, то есть, по сути, может быть использовано соотношение результатов и затрат, если же кривая изменения прибыли пойдет вниз, то это будет означать предел полезности улучшения качества в конкретных условиях конъюнктуры рынка транспортных услуг. Иными словами, это та ситуация, при которой сколько ни вкладывай в качество, объем продаж не увеличится. Причины этого могут быть разными, в том числе и рост конкуренции, предельность

уровня платежеспособности клиентуры и др. Во всех случаях необходим тщательный маркетинговый анализ транспортного рынка и поиск различных средств повышения конкурентоспособности продукции транспортных предприятий.

Показатель качества, характеризующий одно из ее свойств, называется единичным показателем качества услуг.

Относительный показатель качества – это отношение показателя качества к соответствующему (то есть принятому за исходное) значению, выражается в безразмерных числах или процентах и вычисляется по формулам:

$$Q = \frac{P_i}{P_{ib}}, \quad (1)$$

или

$$Q = \frac{P_{ib}}{P_i}, \quad (2)$$

где:  $P_i$  – относительный показатель качества, который оценивается;  
 $P_{ib}$  – значение единичного показателя качества оцениваемой услуги.

В процессе применения комплексного метода используют комплексный показатель качества, который определяется через сведение отдельных показателей с помощью коэффициентов весомости каждого показателя. При этом может быть использована функциональная зависимость:

$$I_{n.p} = \prod_{i=1}^n Q_{ni}, \quad (3)$$

где,  $I_{n.p}$  – групповой показатель нормативных параметров;

$Q_{ni}$  – единичный показатель  $i$ -го параметра;

$n$  – количество нормативных параметров, подлежащее оценке

В общем, оценка уровня качества транспортных услуг может осуществляться дифференциальными или комплексными методами. При применении дифференциального метода происходит сопоставление единичных показателей качества с идентичными базовыми показателями качества, а при комплексном – фактических комплексных показателей с базовыми комплексными показателями. Числовые значения показателей качества устанавливаются с помощью объективных (измерительный, регистрационный и расчетный) и субъективных (органолептический, социологический и экспертный) методов. Объективные методы базируются на применении технических измерительных средств, регистрации, подсчете событий, выполнении вычислений. Основа субъективных методов – это анализ восприятия органов чувств человека, сбор и учет различных взглядов, решения, которые принимает группа специалистов-экспертов [3].

Попробуем кратко охарактеризовать основные шесть групп показателей качества, которые характеризуются такими свойствами услуг:

1. Показатели назначения характеризуют свойства услуг, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область ее применения. К этой группе относятся:

а) классификационные показатели, устанавливающие принадлежность услуг к классификационной группировке;

б) функциональные (эксплуатационные), характеризующиеся полезным результатом;

в) конструктивные, дающие точное представление об основных решениях по услугам;

2. Показатели надежности характеризуют свойства безотказности.

Безотказность – свойство сохраняться в течение некоторого времени.

3. Показатели стандартизации и унификации характеризуются насыщенностью услуг стандартными, унифицированными свойствами, а также уровнем унификации с другими услугами.

4. Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту, а также возможность реализации услуг в нашей стране и за рубежом.

5. Показатели безопасности характеризуют особенности услуг, которые отражают требования к нормам и средствам защиты людей;

6. Экономические показатели характеризуют затраты на разработку услуг, учитываемые в интегральном показателе качества услуг.

Таким образом, следует отметить, что сейчас состояние значительной части государственных предприятий транспортного комплекса можно охарактеризовать как сложный, в частности, с действием таких факторов: снижение на многих предприятиях объемов выполняемых услуг; невысокий уровень качества и конкурентоспособности части оказанных услуг; недостаточное внимание к транспортной отрасли со стороны органов власти (проблемы с инвестированием транспорта, формированием, обеспечением инфраструктуры и т.д.).

Реструктуризация транспортной отрасли, по сути, как и всех других, относящихся к потребительскому рынку, кроме государственных предприятий, осуществляется преимущественно на основе саморегуляционных процессов. В концепции разработки стратегии перехода к рыночным отношениям в ДНР лежало ошибочное понимание управления как преимущественно оперативно-принудительного воздействия на хозяйствующие структуры.

#### *Список использованных источников*

1. Фофанова, А. Ю. Транспортный комплекс и его роль в развитии регионов / А. Ю. Фофанова. – Мурманск: International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2021. – С. 162-165.



2. Королева, А. А. Международная транспортная логистика: конкурентные позиции Беларуси: монография / А. А. Королева, А. А. Дутина. – Минск : Изд-во центр БГУ, 2020. – 143 с.

3. Козлов, В. С. Разработка локальных документов по обеспечению внедрения адаптивной стратегии / В.С. Козлов, О.С. Харитоновна // Науч.-практ. журнал «Экономика и менеджмент систем управления». – 2022. – № 4(46). – С. 31-35.

## **АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

**КОЗЛОВ В.С.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЧЕРНЕЦКИЙ В.Ю.,**

*д-р наук гос.упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КОЗЛОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, декан,  
УО «Белорусский государственный университет  
пищевых и химических технологий»,  
Могилев, Республика Беларусь*

*Аннотация.* Рассматриваются факторы внутренней и внешней среды, влияющие на деятельность организации, а также роль менеджера в распределении ресурсов организации и качестве управленческого решения.

*Ключевые слова:* менеджмент, менеджер, внутренняя среда, внешняя среда, фактор, организация, ресурсы

## **ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES AND DECISION-MAKING**

**KOZLOV V.S.,**

*Doctor of Economical Sciences, Associate Professor, Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**CHERNETSKY V.YU.,**  
*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KOZLOVA E.A.,**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean,  
HO «Belarusian State University  
of Food and Chemical Technologies»,  
Mogilev, Republic of Belarus*

*Abstract.* The article discusses the factors of the internal and external environment affecting the activities of the organization, as well as the role of the manager in the allocation of resources of the organization and the quality of management decisions.

*Keywords:* management, manager, internal environment, external environment, factor, organization, resources

Организационная среда обозначает внутренние и внешние факторы окружающей среды, влияющие на деятельность организации и принятие решений.

У каждой организации, будь то коммерческая или некоммерческая, есть своя среда – организационная среда, всегда динамичная и постоянно меняющаяся.

Изменения в современных условиях очень часты, порождающие много проблем, что менеджеры организации обязаны быть бдительными в отношении нестабильности окружающей среды, мониторить характер ее воздействия (благоприятно или неблагоприятно) на деятельность организации и ее структурных подразделений.

Окружающая среда охватывает и такие абстрактные вещи, как имидж организации, и такие отдаленные видимые проблемы, как экономические условия в стране и политические ситуации. Основываясь на своих догадках и инстинктах, менеджеры не могут разработать подходящую и разумную стратегию, но должны использовать релевантную информацию, которая напрямую вытекает из анализа среды их организации. Под словом «окружающая среда» мы понимаем окружение или условия, в которых осуществляется конкретная деятельность, а понимается организация как социальная единица, имеющая иерархическую структуру, в которой собраны все необходимые элементы, и они действуют внутри нее для достижения коллективной цели. Менеджерам необходимо проводить углубленный анализ элементов среды, чтобы они могли развить в себе понимание внутренних и внешних ситуаций в организации, основываясь на котором они смогут лучше

установить требуемые цели для своей организации и сформулировать соответствующие стратегии для достижения этих целей [1].

Внутренние ресурсы, условия или окружение в пределах организации являются элементами внутренней среды организации и состоит она из тех элементов, которые существуют внутри организации, такие как физические ресурсы, финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, информационные ресурсы, технологические ресурсы, репутация организации, корпоративная культура и тому подобное. Внутренняя среда, таким образом, включает в себя все, что находится в границах организации. Некоторые из них являются материальными, например, физическое оборудование, технология мощности завода, патентованная технология или ноу-хау; некоторые из них нематериальны, например, возможности обработки информации и коммуникации, структура вознаграждений и задач, ожидаемые результаты, возможности управления структурой власти и динамика культуры организации. Основываясь на этих ресурсах, организация может создавать и приносить пользу потребителю. Эта ценность является фундаментальной для определения цели организации и предпосылки, на которой она стремится быть прибыльной [2, 3].

За счет исследований и разработок, обслуживания клиентов, быстрой доставки, сокращения любых посредников, которые сокращают расходы клиентов, добавляется ценность и стоимость организации.

Организации наращивают свои возможности в течение длительного времени. Они постоянно инвестируют в некоторые области, чтобы создать сильные конкурентоспособные предприятия на основе созданной ими уникальности. Реакция топ-менеджера на внешнюю среду будет зависеть от доступности и конфигурации развертывания ресурсов в организации. Ключевой ответственностью руководства является распределение ресурсов.

Особая роль отводится высшему руководству, на которое возложена ответственность за распределение ресурсов между текущими и будущими операциями, высшее руководство должно уравновесить противоречивые требования обоих, поскольку ресурсы всегда ограничены. Важно состояние внутренней среды, которая состоит в основном из владельцев организации, совета директоров, сотрудников и культуры. Важной частью внутренней среды являются отдельные сотрудники, а также профсоюзы, в которые они вступают. Во избежание катастрофической ситуации для компании необходимо правильное управление организацией.

Уровень организационной культуры (это коллективное поведение членов организации, а также ценности, взгляды, убеждения, привычки, которые они привязывают к своим действиям) играет важную роль в формировании успеха организации, т.к. культура является важным фактором и показателями слаженности работы сотрудников организации при выполнении их должностных обязанностей. Являясь основой внутренней среды организации, она играет важную роль в формировании

управленческого поведения, и важна для каждого сотрудника, включая менеджеров, работающих в организации

Является и важной внутренней экологической задачей ее влияние на деятельность организации, что должны понимать менеджеры и поддерживать ее при достижении целей организации. Существенную роль в формировании внутренней среды организации играют ресурсы организации. Подчеркивая значимость внутренней среды (иногда называемая микросредой) организации, важно отметить, что она состоит из условий и сил, существующих в организации, и отображает внутренние ситуации в организации, которая организация полностью контролирует. В отличие от внешней среды, фирмы могут напрямую контролировать внутреннюю среду. Если внутренняя среда включает в себя различные внутренние факторы организации, такие как ресурсы, владельцев / акционеров, совет директоров, сотрудников и профсоюз, репутацию и корпоративную культуру, то к внешней среде организации относят факторы, выходящие за рамки сферы действия организации, которые находятся за пределами организации и которые организация не контролирует.

Как правило, внешняя среда включает в себя все общие факторы окружающей среды и специфические отраслевые факторы организации. Из-за общего характера внешних факторов каждая отдельная организация может быть не в состоянии в одиночку существенно контролировать свое влияние на ее бизнес-операции.

Таким образом, в обозначенных и других случаях менеджеры должны постоянно считывать сигналы из внешней среды, чтобы замечать возникающие возможности и угрозы. Важно отметить, что внешняя среда предоставляет возможности для роста и доминирования на рынке, а также создает угрозу устаревания продуктов, технологий и рынков.

#### *Список использованных источников*

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2019. – 672 с.
2. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Кунц Г., О'Доннел С.; пер. с англ.; общ. ред. и предисл. Гвишиани Д.М. – М. : Прогресс, 1981. – 250 с.
3. Edfelt R.B. Global comparative management: a functional approach / Ralph E. Edfelt // SAGE Publications Inc. (USA, India, United Kingdom, Singapore), 2010. – P. 360.

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**КОЛОВАНОВ А.В.,**

*преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий государственный медицинский университет  
имени М. Горького», Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская  
Федерация;*

**КАЖАРСКИЙ Д.С.,**

*ФГБОУ «Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации»,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья посвящена конкретным шагам руководителя государственного учреждения, направленных на формирование и развитие организационной культуры. Проведен структурный анализ организационной культуры, выделены основные направления деятельности, которые помогут руководителю государственного учреждения выстроить эффективную модель предприятия.

*Ключевые слова:* организационная культура, механизмы формирования и развития организационной культуры

## **FORMATION AND DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF STATE INSTITUTIONS**

**KOLOVANOV A.V.,**

*Lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk public Medical University named after Maksim Gorky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic; Russian Federation;*

**KAZHARSKY D.S.,**

*FSBEI HE «Russian Academy of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation»,  
Moscow, Russian Federation*

*Abstract.* The article is devoted to the specific steps of the head of a state institution aimed at the formation and development of organizational culture. The structural analysis of organizational culture is carried out, the main directions of activity that will help the head of the state institution to build an effective model of the enterprise are highlighted.

*Keywords:* organizational culture, mechanisms of formation and development of organizational culture

Формирование и развитие организационной культуры государственного учреждения имеет конкретную специфику, отличающую ее от большинства других форм хозяйственной деятельности. К ним можно отнести жесткую регламентацию деятельности, противоречивость организационных и общественных интересов, отсутствие конкретных оцениваемых результатов труда. [3] В свою очередь, по ряду исследований большая часть государственных служащих не могут четко определить конкретную цель и миссию своей организации, так как в должностных регламентах государственного чиновника раскрываются только его задачи и функции.

Таким образом, формирование и развитие организационной культуры в государственных учреждениях устанавливается высшим руководством, под полную его ответственность, в то время как социальная ответственность самого государственного служащего нивелируется и не учитывается в процессе организационной деятельности. Одной из актуальных проблем, которая может стать в современном мире, это какие конкретные механизмы может задействовать руководитель при формировании и развитии организационной культуры государственного учреждения.

Цель исследования определить механизмы формирования и развития организационной культуры государственных учреждений.

Задачи исследования:

1. Описать основные этапы деятельности руководителя при формировании и развитии организационной культуры;
2. Выделить основные структурные элементы организационной культуры и их роль в государственном учреждении;
3. Определить механизмы формирования и развития организационной культуры государственных учреждений.

Современный анализ деятельности, направленной на формирование и развитие организационной культуры, можно разложить на несколько функциональных направлений:

- планирование организационной культуры, куда входит формулировка целей развития, определения конкретных условий и методов закрепления основных элементов организационной культуры;
- организация работы по формированию и развитию организационной культуры, куда входит выбор ответственного лица и методов реализации необходимых программ;
- оценка механизмов формирования и развития организационной культуры, то есть насколько эффективны те или иные программы, направленные на различные структурные элементы;
- мотивация и контроль формирования и развития организационной культуры, определяющий эффективность и коррекцию. [2]

В целом, любому руководителю государственного учреждения необходимо понимать, как формировать и развивать организационную

культуру. Чтобы в этом разобраться необходимо выделить те структурные элементы, которые раскрывают сущность организационной культуры на предприятии.

Интересную структурную модель предложила Шаповалова И.С. [8] построенная на принципах иерархических системных связей, их единообразия и диагностируемости.

Определив организационную культуру как идеологическую систему, посредством которой осуществляется управление и деятельность персонала в организации, автор структурной модели выделяет в организационной культуре три основные подсистемы: идеологическую, подсистему управления и персонала (рис. 1).

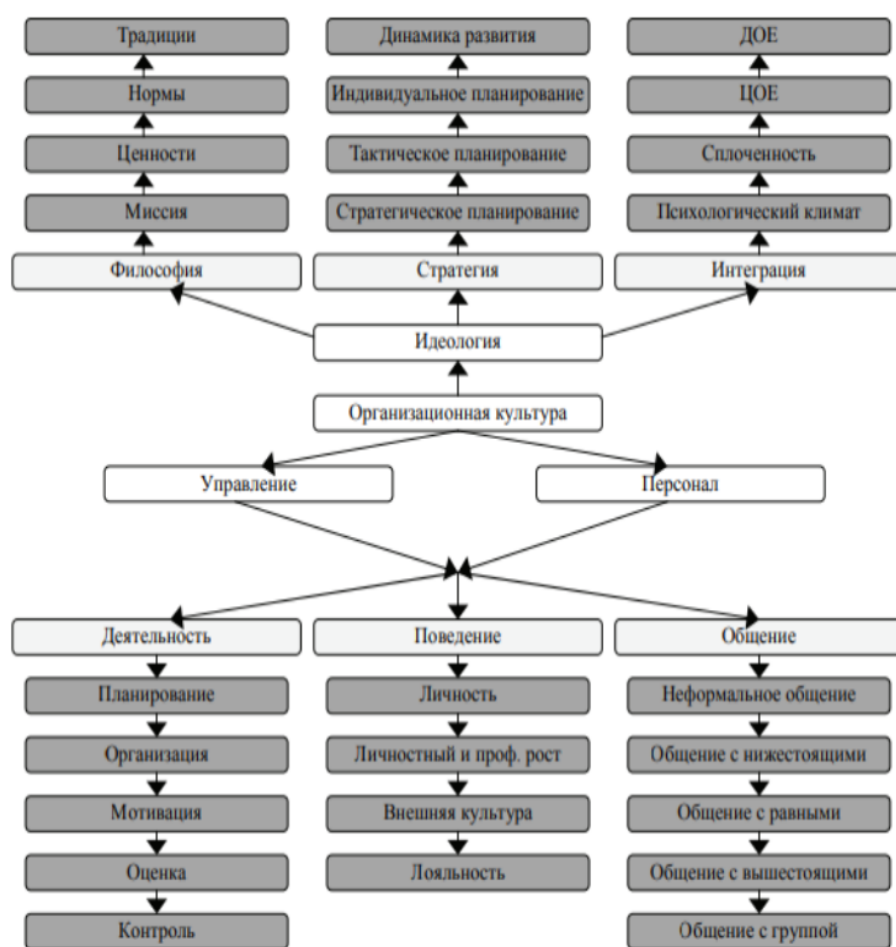


Рис. 1. Структурная модель организационной культуры

Идеологическая подсистема организационной культуры представляет собой совокупность декларируемых и реализуемых позиций, лежащих в основе всей деятельности организации. Разделяя идеологическую подсистему на содержательную сторону, в которой можно выделить такие элементы как миссия, ценностные ориентиры, нормы, традиции организации, а в аспекте аналитическом раскрывается психологический климат,

сплоченность, мотивация, ценностное и деятельностное единство, планирование и динамика развития организации.

В свою очередь подсистема управления и подсистема персонала могут быть рассмотрены посредством анализа следующих аспектов:

- деятельность – представляет собой реализацию функций (планирование, организация, мотивация, оценка, контроль);
- поведение – может быть разложено на следующие элементы: личностные характеристики работника, карьерный и личностный рост, внешняя культура, приверженность организации, социальная ответственность;
- коммуникации – могут быть рассмотрены через виды коммуникаций, существующих в организации: коммуникации с нижестоящими, коммуникации с равными, коммуникации с вышестоящими, коммуникации с группой и неформальные коммуникации.

Как утверждает автор данной модели, ее эффективностью является то, что каждый элемент организационной культуры имеет конкретные значения и критерии, которые могут быть измерены исследователем, а установление проблемного поля на основе анализа диагностических показателей дает возможность оптимизировать, прогнозировать и формировать желаемую организационную культуру.

Проанализируем предложенные подсистемы организационной культуры в аспекте применения различных практических механизмов формирования и развития организационной культуры в условиях государственного учреждения.

Выделяя в структурном анализе три основных направления по формированию и развитию организационной культуры государственных учреждений, необходимо, в-первую очередь, выделить те практические шаги, которые доступны руководителю государственного учреждения. Как уже было сказано отличие государственного учреждения в жесткой регламентации деятельности, противоречивость организационных и общественных интересов, отсутствие конкретных оцениваемых результатов труда, и часто те техники, которые имеют успешность их применения в структуре рыночного типа, совершенно не работают в условиях государственного учреждения.

Первый и необходимый конкретный шаг касается самого руководителя государственного учреждения, а именно, его компетентность в понимании процессов формирования и развития организационной культуры.

Выделим основные показатели эффективности организационной культуры, которые руководитель государственного учреждения должен учитывать в своей профессиональной деятельности.

1. Характеристика единого ценностного ядра на предприятии, то есть, то число сотрудников, которые в целом принимают и разделяют ценности



предприятия, четко определяют стратегические ценности и цели предприятия и готовы нести ответственность за их реализацию;

2. Удовлетворенность предоставляемыми услугами среди граждан, обращающихся с проблемными вопросами. Контроль вертикальных коммуникаций позволит руководителю четко определять социально-экономическую эффективность предприятия;

3. Уровень дисциплины труда, то есть фиксация нарушений и реализация способов нивелирования их на предприятии;

4. Степень доверия персонала руководству, где лояльность сотрудника государственного учреждения определяет его мотивированность и определяет повышение результатов труда;

5. Степень удовлетворенности социально-психологическим климатом на предприятии. Один из важных элементов в развитии и формировании организационной культуры, так как при анализе причин увольнения по разным оценкам данная характеристика может варьироваться до 50% как основополагающая.

Развитие и формирование организационной культуры государственного учреждения — это большой и комплексный труд, который необходим в работе любого успешного руководителя.

#### *Список использованных источников*

1. Ввайнхардт, Й. Р. Влияние типов организационной культуры на развитие корпоративной социальной ответственности / Й. Р. Ввайнхардт, Р. М. Андриякайтене // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 12 (28). – С. 62-75.

2. Грудистова, Е. Г. Практические методы формирования и развития организационной культуры / Е. Г. Грудистова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2016. – № 4 (10). – С. 60-67.

3. Метляева, Т. В. Особенности формирования организационной культуры государственного учреждения в современных условиях / Т. В. Метляева, Е. А. Попова // Территория новых возможностей. – 2019. – № 1. – С. 92-111.

4. Мисникова, Л. В. Разработка философии предприятия / Л. В. Мисникова // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – 2000. – №1 (1). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-filosofii-predpriyatiya>.

5. Патутина, Н. А. Особенность и резервы развития организационной культуры в сфере государственного и муниципального управления / Н. А. Патутина, Н. В. Кривошеин // Вестник евразийской науки. – 2019. – № 6.

6. Романов, В. Л. Организационная культура государственной службы / В. Л. Романов // Управленческое консультирование. – 2009. – №2.

7. Сударкина, Е. С. Специфика организационной культуры в государственных и коммерческих организациях / Е. С. Сударкина //

Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2016. – № 2. – С.457-463.

8. Шаповалова, И. С. Структурное моделирование организационной культуры / И. С. Шаповалова // Вестник ТГУ. – 2009. – № 4. – С. 202-203.

## **ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**КУЛЕШОВ А.Э.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**МОРОЗОВА В.К.,**

*преподаватель,*

*ФГБОУ «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Выбор эффективной бизнес-модели в эпоху цифровизации имеет важное значение для обеспечения конкурентоспособной деятельности отечественных предприятий. Цифровизация экономики обеспечивает приток новых идей для двусторонних коммуникаций между компаниями, их клиентами и конечными пользователями цифровых решений. Данным аспектам уделено внимание в данном исследовании.

*Ключевые слова:* бизнес, бизнес-модель, цифровая экономика, товар, услуга

## **FEATURES OF BUSINESS MODELS IN THE ERA OF THE DIGITAL ECONOMY**

**KULESHOV A.E.,**

*Senior Lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**MOROZOVA V.K.,**

*Lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The choice of an effective business model in the era of digitalization is important for ensuring the competitive activity of domestic enterprises. Digitization of the economy provides an influx of new ideas for two-

way communication between companies, their clients and end users of digital solutions. Attention is paid to these aspects in this study.

*Keywords:* business, business model, digital economy, product, service

Цифровая экономика демонстрирует уникальные характеристики, отличающие ее от традиционной экономики: мобильный интернет, облачные вычисления, большие данные, интернет вещей, дополненная и виртуальная реальность имеют разную степень проникновения в отраслевые направления, но неуклонно меняют содержание предпринимательской деятельности, принципы конкуренции и экономическое пространство. Выбор бизнес-модели для нового предприятия или для трансформации и преобразования традиционной бизнес-модели, уже существующей в условиях цифровой экономики, – фундаментальное решение, в котором заложены и возможный успех, и потенциальный риск.

Сущность бизнес-моделей, эволюцию, классификацию моделей управления бизнесом исследовали такие ученые, как А.А. Касыч, В.В. Скриль, вопросы формирования модели управления устойчивым развитием предприятия изучали С.Ю. Гончарова, А.Б. Гончаров, Н.В. Аграмакова, развитие бизнеса в контексте ключевых моментов бизнес-моделей, инноваций и менеджмента знаний рассматривается Л. Скарингеллой, проблематикой новых бизнес-моделей занимались А. Остервальдер и И. Пинье Я. Райхель, П. Тиммерс и другие.

Бизнес-модели как инструмент корректировки стратегических позиций предприятий на конкурентных рынках исследовала В.В. Прохорова. Данные труды являются важным теоретическим достижением относительно вариативности классификаций бизнес-моделей, описания их структурных элементов, способов применения, однако сегодня в условиях цифровой экономики требует более углубленного изучения вопроса инновационных моделей управления бизнесом (бизнес-моделей) в контексте их устойчивого развития

Бизнес-модель – это описание деятельности компании: организационной, операционной, финансовой; того, какой продукт/сервис/услугу компания предоставляет на рынке и как планирует свое развитие за счет трансформации механизмов функционирования и изменения предложения рынку результатов своей деятельности.

Бизнес-модель выступает структурой для понимания, проектирования и проверки бизнес-догадок на рынке. Для ее построения нужно думать не только о своих выгодах и даже не только о выгодах для потребителя, но и о преимуществах от бизнеса для поставщиков, контрагентов. Когда собирают вместе устойчивую прибыль для конкретного бизнеса, ценность для покупателя и возможность долгосрочных взаимовыгодных отношений для других предприятий, работающих вместе с этим бизнесом, тогда бизнес-модель можно сказать начинает существовать. Бизнес-модель объясняет:

какой товар или услугу (работу) предоставляет компания;  
 каким образом компания намерена продавать этот продукт;  
 с какими затратами столкнется компания;  
 как компания ожидает получить прибыль

По поводу видового разнообразия бизнес-моделей, их классифицируют по различным признакам: по направлению развития бизнеса; по функциональной принадлежности; по степени открытости БМ; по менталитету (стране происхождения); по подходам к конструированию БМ; по направленности БМ; по фундаментальным концепциям бизнеса; за подбором клиентов; по каналу распространения и т.д.

Цифровые бизнес-модели – это бизнес-модели, в основе которых лежат цифровые технологии. Пол Тиммерс (Paul Timmers) в 1998 г. предложил классификацию, содержащую следующие типы бизнес-моделей электронной коммерции:

- интернет-магазин;
- электронные торги (закупки);
- интернет-аукцион;
- электронная почта (продажи через рассылки);
- маркетплейс (платформа);
- социальная сеть;
- поставщик услуг (электронные платежи, логистика и т.п.);
- интегратор;
- тематическая платформа (платформа контента);
- информационный брокер.

Использование цифровых бизнес-моделей дает не только возможность увеличения дохода организации, но и определяет ее устойчивость в современном мире, ведь традиционные «аналоговые» бизнес-модели в моменте подвержены риску разрушения со стороны цифровых. Примеры моделей представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Виды бизнес-моделей**

Типичная модель	Цифровая модель
Книги	Электронные книги (Amazon, MyBook)
Карты	Навигатор (Yandex)
Энциклопедия	Онлайн-поиск (Google)
Реклама в газетах	Платформа социальной сети (Facebook)
Магазин	Платформа электронной коммерции (Alibaba)
Гостиница	Платформа (AirBnB)
Таксопарк	Платформа ride sharing (Uber, Яндекс.Такси)
Кинотеатр	Онлайн-кинотеатр (Wink, Okko)
Телефон Мессенджер	(WhatsApp, Telegram)
Банк	Экосистема (Tinkoff)
Телевизор	Видеоконтент и трансляции YouTube

По исследованию KPMG, проведенном в 2019 году, самой разрушительной бизнес-моделью признана электронная коммерция. По прогнозам компании, глобальные расходы на электронную коммерцию вырастут с \$3,5 трлн в 2019 году до \$6,5 трлн в 2023 году. На втором месте – социальные сети, которые пытаются захватить все большую долю внимания потребителя с помощью новых предложений, таких как эксклюзивный и оригинальный контент, спортивные события в режиме онлайн, дополненная/виртуальная реальность и многое другое [1].

Одной из популярных современных классификаций бизнес-моделей является классификация, предложенная А. Остервальдером и И. Пинье. Для отечественных предприятий, и в первую очередь для стартапов, лучше применять в управлении для построения конкретной модели управления развитием бизнеса стандарт под названием «холст бизнес-модели» (business model canvas), позволяющий понять, из каких частей состоит цепь создания стоимости компании. Business model canvas хорош для отечественных предприятий тем, что прост в использовании, представляет собой логически структурированный опросник, по результатам которого гораздо проще оценить состояние бизнеса, его точки роста, определить дальнейший вектор развития. Он удобен для построения цифровой бизнес-модели на любом этапе существования бизнеса и поможет выделить слабые и сильные стороны предприятия или бизнес-идеи и своевременно скорректировать их. Business model canvas включает в себя 9 составляющих успешной бизнес-модели [2], разработанных А. Остервальдером и И. Пинье и отраженных на рис. 1.

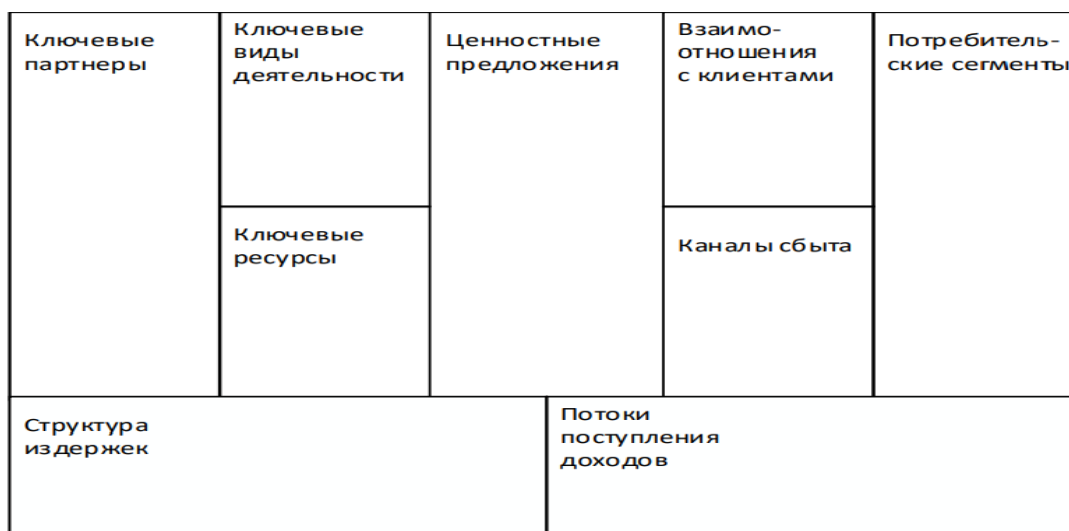


Рис. 1. Шаблон бизнес-модели Александра Остервальдера

Карстен Линц (Carsten Linz), Гюнтер Мюллер-Стивенс (Günter Müller-Stewens), Александр Циммерман (Alexander Zimmermann) являются сторонниками идеи, что в основе современной трансформации бизнес-модели лежат два мегатренда: цифровизация и ориентация на сервис [3].

При этом цифровизация требует баланса между цифровыми и физическими активами, а сервисизация баланса между ориентацией на продукты и ориентацией на услуги. Фундаментальный сдвиг, спровоцированный цифровой экономикой, относится к способам конкурентной борьбы: критерием дифференциации на рынке становятся бизнес-модели, а не соревнование по качеству и издержкам. Эффект цифровизации в том, что в материальные продукты включается цифровая составляющая, которая расширяет функциональность и ценность продуктов, а также в некоторых случаях полностью замещает их (цифровые двойники).

Цифровизация экономики обеспечивает приток новых идей для двусторонних коммуникаций между компаниями, их клиентами и конечными пользователями цифровых решений. У традиционных бизнесов, которые давно работают на рынке и имеют в отрасли определенную репутацию и вес, остаются мощные рычаги влияния: данные о клиентах, доступ к ресурсам через партнерские соглашения и имеющиеся физические активы, закрепленные за компанией. Однако барьеры входа в отрасли благодаря развитию технологий цифровой экономики постоянно снижаются. А изменение бизнес-модели или формирование новой может сделать конкурентом компанию, которая раньше принадлежала другому отраслевому сегменту.

Таким образом, управление развитием того или иного бизнеса нуждается в разработке и эффективном внедрении модели управления или бизнес-модели, которая позволит наладить взаимовыгодные отношения между тремя вершинами «треугольника»: компания – потребитель – поставщик, когда все три стороны максимально удовлетворены в долгосрочной перспективе. На сегодняшний день существует много видов бизнес-моделей, что позволяет практически каждому предприятию выбрать наиболее востребованную для него. В то же время в условиях дальнейшего развития цифровой экономики все более популярными среди бизнес-структур становятся инновационные бизнес-модели, применение которых на практике помогает расширить круг существующих клиентов за счет поиска нового сегмента покупателей, что по причине недостаточной привлекательности не обслуживаются существующими фирмами на рынке. Тем не менее, если бизнесу удастся сформировать качественно новое предложение продукта для этой ниши, это приведет к созданию новых ценностей и преимуществ для потребителя, которые позже монетизируются для компании.

#### *Список использованных источников*

1. Цифровая трансформация бизнес-моделей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4cio.ru/content/4CDTO/bori.pdf>.
2. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – 2-е изд. – М. : Альпина

Публишер, 2016. – 288 с.

3. Rappa, M. Business Models / M. Rappa [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***КУЛЕШОВА Л.В.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В системе управления предприятием система риск-менеджмента призвана стать составной частью подсистемы менеджмента организации, то есть должна быть интегрирована в ее общую политику, планы работы и деятельность. При выполнении данного условия применение системы риск-менеджмента является действенным процессом, что подтверждается международными стандартами риск-менеджмента и превентивными мероприятиями по снижению риска, рассмотренными в данном исследовании.

*Ключевые слова:* риск, менеджмент, стандарты риск-менеджмента, неопределенность, предприятие

## **RISK- MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL FOR THE FUNCTIONING OF AN ENTERPRISE**

***KULESHOVA L.V.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* In the enterprise management system, the risk management system is designed to become an integral part of the organization's management subsystem, that is, it must be integrated into its general policy, work plans and activities. If this condition is met, the application of the risk management system is an effective process, which is confirmed by international risk management standards and preventive measures to reduce the risk considered in this study.

*Keywords:* risk, management, risk management standards, uncertainty, enterprise

В условиях изменчивости мировой экономики эффективность функционирования всей экономической системы страны и деятельность ее

субъектов становится непрогнозируемой и непредсказуемой. Современная рыночная среда формирует условия активизации конкурентных действий, непредсказуемости внешнего состояния, увеличения объемов информации, усиления интеграционных процессов и расширения глобальных рыночных границ, что приводит к высокой неопределенности прогнозов возможного спроса, себестоимости продукции, уровня прибыльности (рентабельности) и результатов хозяйственной деятельности.

Успешная деятельность предприятий в неопределенной среде всегда связана с возникновением рисков и возможными потерями, негативно влияющими на деятельность. Данные условия актуализируют потребность в определенном инструменте предупредительной системы управления, который позволил бы наиболее рациональным способом учесть риск и минимизировать возможные потери, адекватно реагируя на изменения. С этой точки зрения риск-менеджмент должен занимать ключевую позицию в структуре современного предприятия как один из наиболее перспективных механизмов обеспечения устойчивого и прибыльного функционирования предприятий.

Это объективно необходимая задача, решение которой требует разработки практических рекомендаций по созданию подсистемы риск-менеджмента с целью обеспечения устойчивости предприятия в условиях неопределенности.

Исследования теоретических и практических аспектов, посвященных проблемам риск-менеджмента на предприятии, значительны и включают научные труды известных отечественных и зарубежных ученых, среди них В. Апопий, А. Альгина, И. Балабанова, Г. Башнянин, О. Белая, И. Бланк, В. Гранатуров, Г. Великоиваненко, Е. Величко, В. Витлинский, Л. Донец, В. Загорский, С. Ильяшенко, В. Черкасова, А. Устенко, Е. Уткина, А. Мазараки, Н. Машина, Б. Мизюк, С. Наконечный, Г. Клейнер, В. Точилин, М. Хохлова, К. Хларден, А. Штефаньч, О. Ястремская и другие, труды которых посвящены исследованию отдельных аспектов сущности рисков, их анализу, определению факторов и причин его возникновения и управления. Вместе с тем, следует отметить, что существующие подходы и методики решения отдельных проблемных аспектов риск-менеджмента как действенной системы управления риском недостаточно освещены, поэтому требуют большего внимания в сочетании с зарубежным опытом и учетом отечественных особенностей.

Предпринимательская деятельность всегда связана с риском, обусловленным наличием ряда факторов, влияние которых на результаты деятельности нельзя заранее точно определить.

Причины возникновения риска:

1. Наличие организованной неопределенности или асимметрии информации, поскольку в условиях конкурентной борьбе субъектам предпринимательской деятельности свойственно желание не обнародовать всю имеющуюся у них информацию.



2. Многокритериальность и конфликтность в оценке событий, когда приходится осознанно принимать компромиссные решения.

В современных условиях хозяйствования на предприятии важно избегать возможных угроз и ликвидировать вредные последствия негативных явлений.

Чем больше неопределенность при принятии хозяйственного решения, тем больше степень риска. Устранить риски по деятельности хозяйствующих субъектов невозможно, поскольку они представляют собой элемент объективной действительности. Основное отличие между риском и неопределенностью – это возможность измерения и оценки: неопределенность измерить невозможно, в то время как риск можно оценить. Следовательно, риском в отличие от неопределенности можно управлять [1].

Риск-менеджмент – это система управления рисками на основе процесса их идентификации, оценки и анализа, а также выбора и использования методов нейтрализации их последствий, направленная на достижение необходимого баланса между стратегическими возможностями предприятия и уровнем риска, а также нахождение оптимального соотношения между высоким уровнем риска, что может привести к банкротству предприятия, что приводит к потере конкурентоспособности.

В системе управления предприятием система риск-менеджмента призвана стать составной частью подсистемы менеджмента организации, то есть, должна быть интегрирована в общую политику, планы работы и деятельность. При выполнении данного условия применение системы риск-менеджмента является действенным процессом. Управление рисками связано как с отрицательными, так и с положительными последствиями. Сущность управления рисками заключается в определении потенциальных отклонений от запланированных результатов и в управлении этими отклонениями для улучшения перспектив, сокращения ущерба и улучшения обоснованности принятых решений. Управление рисками означает определять перспективы и выявлять возможности для совершенствования деятельности, а также не допускать или сокращать вероятность нежелательного хода событий. Зарубежная практика свидетельствует, что руководители компаний успешно используют систему управления рисками как в отдельных сегментах, так и в целом.

Внедрению комплексного риск-менеджмента способствует использование ряда профессиональных и международных стандартов. Риск существует всегда, но очевидно, что принятие некоторых решений требует структурированного подхода. В случае проявления того или иного риска приняты международные стандарты по риск-менеджменту, описывающие алгоритм действий, среди которых: ISO 31000:2018 – Основной стандарт риск- менеджмента. Содержит принципы и общие указания по выявлению рисков и эффективному управлению ими; Управление рисками. Принципы и

рекомендации Стандарт риск-менеджмента Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA); BASEL II: Международные стандарты измерения капитала – доработанное соглашение; Комплексные основы риск-менеджмента в рамках всей компании (COSO), США; Южноафриканский стандарт «KING II»; Австралийско-новозеландский стандарт пориск-менеджменту AS/NZS4360:2004 [2].

Мировая практика распространяет активность введения международных стандартов на отечественных предприятиях. Они позволяют оценить меры по управлению рисками, выявить слабые и сильные аспекты корпоративного риск-менеджмента, уменьшить затраты на подготовку соответствующих отчетов, внести необходимые изменения в организационную структуру, повысить эффективность и т.д.

В Российской Федерации внедрен стандарт ГОСТ Р ИСО 31000–2019, который содержит руководящие указания по менеджменту рисков, которым подвержены организации. Эти руководящие указания могут быть адаптированы для любой организации вне зависимости от рода ее деятельности. Он идентичен международному стандарту ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines», IDT). Стандарт обеспечивает общий подход к менеджменту любых типов риска и не ограничивается конкретной отраслью или видом деятельности. Правила применения стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок – в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» [3].

Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования – на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети интернета ([www.gost.ru](http://www.gost.ru))

Стратегическое планирование заблаговременно определяет возможные риски и предлагает предупредительные меры и способы адаптации к тем последствиям, которых невозможно избежать.

Выявленные и анализированные риски требуют мероприятия, их предотвращающие. Предлагаемые действия перечислены в табл. 1.

Таблица 1

**План превентивных мероприятий по нивелированию рисков**

Виды рисков	Место возникновения риска	Причины возникновения риска	Мероприятия по устранению или снижению риска
1. Экономические риски: - риск снижения объёмов продаж; - риск повышения цен на сырьё и материалы; - ценовой риск	Отдел сбыта, бухгалтерия	Снижение спроса на продукцию, повышение стоимости сырья и материалов, высокая цена за продукцию (по сравнению с ценами конкурентов)	Поиск новых рынков сбыта; Поиск новых поставщиков; Заключение договоров с заранее оговоренными сроками платежей на взаимовыгодных условиях; Исследование рынка производимой продукции; Исключение из производственной программы убыточных видов продукции.
2. Финансовые риски: - рост дебиторской задолженности - снижение прибыли	Бухгалтерия и отдел сбыта	Неплатежеспособность потребителей	Пересмотр условий договора поставки готовой продукции (по предоплате).
3. Организационные риски: - риск недостаточной квалификации кадров	Аппарат управления предприятием	Низкая квалификация кадров	Переподготовка персонала
4. Кредитные риски: - увеличение кредиторской задолженности	Бухгалтерия	Недостаток собственных средств	Заключение договора страхования кредита; Повышение оборачиваемости оборотных средств на предприятии
5. Технические и технологические риски - износ оборудования	Производственные цеха	Физический и моральный износ оборудования, несвоевременный ремонт оборудования	Профилактический ремонт оборудования; Финансовое обеспечение приобретения нового оборудования
6. Социальные риски: - снижение заработной платы; - текучесть кадров	Производственные цеха, отдел кадров	Ухудшение финансового состояния предприятия (снижение прибыли)	Поиск новых заказчиков; Разработка руководством стратегических мероприятий в области социальной политики

Таким образом, исследование рисков и принятие решений в условиях неопределенности – это важные элементы процесса управления, результативность которого полностью зависит от средств и методов, применяемых для оценки риска. Использование инструментов риск-менеджмента позволяет предприятию противостоять флуктуациям внешней среды и сохранять свою внутреннюю стабильность.

*Список использованных источников*

1. Корабейников, И. Н. Риск-менеджмент / И. Н. Корабейников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/12093/1/100177\\_20190626.pdf](http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/12093/1/100177_20190626.pdf).
2. Менеджмент риска – Руководство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2019/03/ISO-31000-2018.pdf>.
3. НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ГОСТР ИСО 3100 – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/std/gost-r-iso-31000-2019.pdf>.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***KURT O.B.,***  
*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе исследованы методические аспекты управления организационной культурой. Были проанализированы и обобщены методы управления организационной культурой организаций высшего образования. Определено нормативно-правовое обеспечение управления организационной культурой в высшей школе.

*Ключевые слова:* управление, метод управления, организационная культура, управление организационной культурой, организация высшего образования

**METHODS OF ORGANISATIONAL CULTURE MANAGEMENT OF  
ORGANIZATIONS OF HIGHER EDUCATION**

***KURT O.B.,***  
*postgraduate student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper studies the methodical aspects of organizational culture management. Methods of organizational culture management of organizations of higher education were analyzed and summarized. The regulatory and legal support for organizational culture management in higher education was determined.

*Keywords:* management, management method, organizational culture, management of organizational culture, organization of higher education

Организационная культура является неотъемлемым элементом современной организации. В организациях высшего образования организационная культура занимает особое место, поскольку тесно связана с процессами воспитания, с процессами формирования имиджа организации высшего образования, а также создания благоприятного психологического климата для эффективного взаимодействия обучающихся и научно-педагогического коллектива. Данные процессы реализуются посредством различных методов управления, однако до сих пор не было установлено единого подхода к их содержанию.

Цель работы – обобщение и анализ методов управления организационной культурой организации высшего образования.

Управление организационной культурой – это процесс создания и поддержания в организации определенной культуры, которая отражает ценности, нормы поведения и убеждения ее участников. Цель управления организационной культурой заключается в том, чтобы создать такую культуру, которая бы максимально соответствовала целям организации, а также государственным приоритетам. В контексте управления организационной культурой в высшей школе целями могут выступать ее формирование, поддержание или развитие [1].

Управление организационной культурой организации высшего образования является важным и сложным аспектом развития и функционирования данного типа организации [2]. Обучающиеся, преподаватели и другие сотрудники организации имеют собственные убеждения, ценности и нормы поведения, которые определяют общую культуру учреждения. Поэтому крайне необходимо привести ценности к общему знаменателю.

Необходимо отметить, что организационная культура призвана к улучшению качества образовательной и научной деятельности. Принятие организацией обусловленной культуры чаще всего объединено с аспектами области, в которой она функционирует, со стремительностью технологических и многих других изменений, с признаками рынка, клиентов [3]. На характер управления организационной культурой влияет профильность, подчиненность, размер и местоположение конкретной организации высшего образования.

С учетом данных факторов влияния можно выделить ряд универсальных направлений развития организационной культуры, которые могут быть применены в контексте организации высшего образования. Такие направления представлены на рис. 1



Рис. 1. Направления развития организационной культурой организаций высшего образования

Данные направления реализуются широким спектром методов управления организационной культурой. Метод управления – это способ и форма осуществления управленческого воздействия на объект управления для достижения целей. Цель управления организационной культурой выступает различной для каждой организации и зависит от ее целей и приоритетов, однако чаще всего сводится к ее формированию, поддержанию и развитию.

Управление организационной культурой организации высшего образования обеспечивается использованием нескольких укрупненных групп методов. Следует выделить административные (организационно-распорядительные) экономические и социально-психологические [4].

1) Административные методы управления организационной культурой представляют собой формальные меры, принимаемые административными органами организации для формирования, поддержания и развития желаемой культуры. Некоторые примеры административных методов:

- установление правил и норм поведения (чаще в форме кодексов);
- формирование организационной структуры с учетом желаемой организационной культуры;
- назначение кадров, с учетом их компетенции по управлению и поддержанию организационной культуры;
- контроль и наказание, с целью обеспечения установленных норм и правил поведения;
- обеспечение реализации других методов посредством выпуска необходимой документации (приказы, распоряжения, уставы и т.д.).

2) Экономические методы управления организационной культурой включают в себя использование финансовых механизмов для достижения

целей, связанных с формированием, поддержанием и развитием организационной культуры вуза. Некоторые из таких методов могут включать:

- финансирование обучения и развития сотрудников;
- награды и поощрения;
- формирование бюджета организации с учетом целей и приоритетов в области организационной культуры;
- разработка системы показателей, связанных с культурой, для оценки результатов деятельности;
- мотивация сотрудников с целью развития организационной культуры (бонусы, премии, увеличение заработной платы и т.д.);
- финансирование и проведение мероприятий, связанных с культурой, и поддержка культурных инициатив работников и обучающихся.

3) Социально-психологические методы управления организационной культурой используются для изменения отношений и поведения сотрудников в организации и формирования желаемой культуры. Некоторые из таких методов могут включать:

- обучение и тренинги обучающихся и работников организации высшего образования;
- коучинг, наставничество, личный пример в образовательной и трудовой деятельности;
- стимулирование развития командообразования, лидерства и коллективизма;
- разработка благоприятной системы коммуникации, внедрение системы обратной связи;
- стимулирование соревновательного характера деятельности.

Методы управления организационной культурой организаций высшего образования являются взаимосвязанными [5]. Один метод не сможет быть реализован без привлечения других. Так, например, любой социально-психологический метод требует финансирования (экономические методы) и соответствующие документы (административные методы). Единство данных методов обеспечивает реализацию всех функций управления [6].

Управление организационной культурой организаций высшего образования ограничивается, и в некоторых случаях регулируется нормативно-правовым обеспечением. Организация высшего образования в вопросах управления организационной культурой руководствуется внутренними (локальными) и внешними нормативными актами [7]. Нормативно-правовое обеспечение управления организационной культурой вузов включает в себя широкий спектр законов, постановлений, инструкций, а также представлено в виде внутренних локальных актов [8]. Документы, регулирующие управление организационной культуры организаций высшего образования, в укрупненном виде представлены на рис. 2.

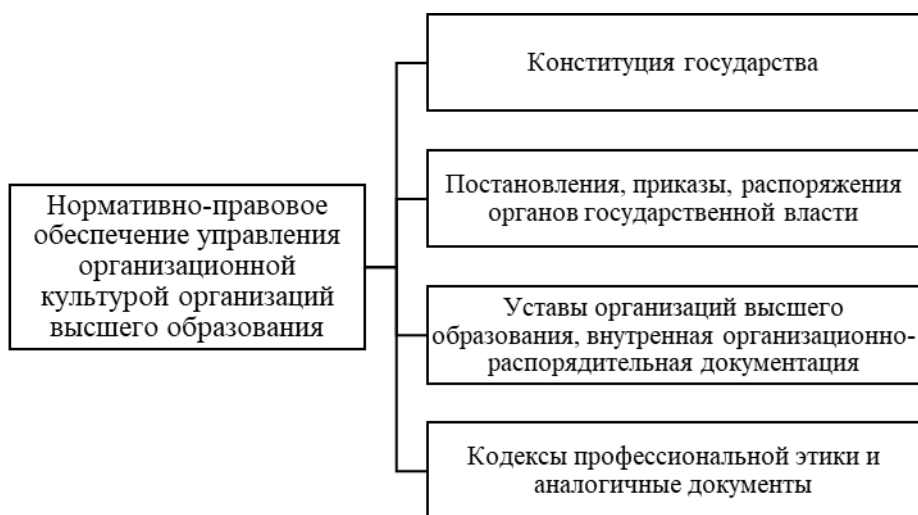


Рис. 2. Нормативно-правовое обеспечение управления организационной культурой организаций высшего образования

Следует отметить, что внутренние документы организаций высшего образования не должны противоречить законам и документам органов исполнительной власти в области образования и науки. В целях эффективного управления организационной культурой организациям высшего образования необходимо гармонизировать собственные интересы с интересами государства.

Таким образом, укрупненными группами методов управления организационной культурой в организации высшего образования выступают административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические методы. Анализ методов показал, что они находятся в тесной взаимосвязи, где применение одного метода влечет собой необходимость применения остальных. Содержание методов управления организационной культурой зависит от нормативно-правового обеспечения, а специфики организации высшего образования.

#### Список использованных источников

1. Грудистова, Е. Г. Методические основы управления организационной культурой / Е. Г. Грудистова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2010. – № 2(2). – С. 9-20.
2. Зырянова, А. А. Управление организационной культурой высшего учебного заведения / А. А. Зырянова, Т. В. Шендель // Архивариус. – 2016. – Т. 1, № 4(8). – С. 105-108.
3. Яндарбаева, Л. А. Методы управления организационной культурой / Л. А. Яндарбаева, Д. С. Саралинова // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2015. – № 4(20). – С. 54-58.
4. Попова, А. А. Методы управления современной организацией / А. А. Попова // Экономика и региональное управление: сб. статей международной научно-практической конференции, Брянск, 06-07 декабря



2017 года. – Брянск : Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2017. – С. 795-798.

5. Гулей, И. А. Организационная культура в университетской среде: концептуальный подход / И. А. Гулей // Социология образования. – 2012. – № 11. – С. 58-64.

6. Пономарева, О. Н. Методы управления научно-образовательным потенциалом вуза / О. Н. Пономарева // European Scientific Conference : сборник статей V Международной научно-практической конференции : в 3 ч., Пенза, 30 июля 2017 года. Т. 2. – Пенза : «Наука и Просвещение», 2017. – С. 85-88.

7. Резник, С. Д. Управление развитием организационной культуры в студенческой среде высшего учебного заведения / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, В. Г. Камбург // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 2(22). – С. 127-136.

8. Цыплакова, С. А. Нормативно-правовое регулирование в сфере образовательной деятельности / С. А. Цыплакова, Н. В. Быстрова, О. И. Госельбах // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №4(38). – С. 105-110.

## **БИЗНЕС-ИНКУБАТОР 2.0: ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ И ПРИМЕР ПЕРЕЗАГРУЗКИ ТЕХНОЛОГИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***ЛОСКУТОВА В.В.,***

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***ГУРИЙ П.С.,***

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Определено принципиальное отличие бизнес-инкубаторов 2.0 от организованных в 2010 году. Обоснована целесообразность включения их в «Программы развития образовательных организаций до 2030 года». Приведен пример перезагрузки технологии существующего бизнес-инкубатора на технологию бизнес-инкубатора 2.0.

*Ключевые слова:* бизнес-инкубатор 2.0, программа развития, тьютор, студенческий бизнес-инкубатор, ментор, кураторская поддержка

## **BUSINESS INCUBATOR 2.0: A FUNDAMENTAL DIFFERENCE AND AN EXAMPLE OF A REBOOT OF ACTIVITY TECHNOLOGIES**

**LOSKUTOVA V.V.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GURIY P.S.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The fundamental difference between business incubators 2.0 and those organized in 2010 has been determined. The expediency of including them in the "Development programs of educational organizations until 2030" is substantiated. An example of rebooting the technology of an existing business incubator to the technology of a business incubator 2.0 is given.

*Keywords:* business incubator 2.0, development program, tutor, student business incubator, mentor

Студенческие бизнес-инкубаторы играют важную роль в развитии инновационной инфраструктуры отдельных городов, областей, федеральных округов и страны в целом. Они также играют важную роль в развитии экономики, науки и технологии поддерживая: вновь создаваемые предприятия или компании, находящиеся на ранней стадии развития; малый бизнес самого широкого спектра; проводя политику постоянного обновления компаний по мере прохождения ими инкубационного периода.

СБИ обеспечивают наиболее благоприятные условия для развития малых предприятий, находящихся на стадии создания либо на начальной стадии работы на рынке, удовлетворяют потребности молодых предпринимателей в деятельности и развитии, помогают студентам строить и стабилизировать бизнес. СБИ могут стать средством решения ряда проблем социально экономического характера и поэтому они стали рассматриваться ВУЗами как важный элемент социальной, экономической и инновационной политики, а также как элемент стратегии инновационного развития регионов и страны в целом [1]. С момента разработки рядом ВУЗов «Программ стратегического развития до 2030 года» бизнес-инкубаторы стали неотъемлемой их составляющей [2].

Разработка «Программ стратегического развития ВУЗов до 2030 года» в России началась в 2020 году. Нам предстоит пройти этот путь за 7

оставшихся лет. Поэтому поиск эффективных моделей СБИ, весьма актуален.

Цель исследования – определение принципиального отличия студенческого бизнес-инкубатора 2.0 и поиск примера перезагрузки на него ранее существовавшей модели.

Бизнес-инкубаторы выполняют не только инфраструктурную роль. Они также определяют новые бизнес-модели современных малых предприятий, готовых формировать быстро растущую экономику знаний. О.Р. Чепьюк анализировала роль студенческого межфакультетского бизнес-инкубатора, созданного до 2010 года, на предмет выполнения им различных мероприятий по осуществлению инновационных проектов [3].

Установлено следующее:

1. Все бизнес-инкубаторы осуществляют юридическую, бухгалтерскую и консультационную поддержку своим резидентам, а также готовят проекты для участия в программах по государственному финансированию малых и средних предприятий. При этом далеко не все из них предоставляют бесплатные услуги менторства (кураторства) и ориентируются на резидентов – предприятия в стадии роста продаж.

2. Почти все инкубаторы предоставляют в аренду офисные помещения. Однако лишь малая их часть (приблизительно 30%) предоставляет в аренду лабораторные помещения, что является важным для инновационно-технологических предприятий.

3. Большая часть бизнес-инкубаторов (около 70%) предоставляет маркетинговую помощь и проводит различные тренинги для начинающих предпринимателей, но только половина их обеспечивает полное кураторство проекта от начала до конца.

4. Подавляющее большинство бизнес-инкубаторов не имеет прямых связей с венчурными фондами, которые бы обеспечивали инвестиционную поддержку начинающим предпринимателям.

Это позволило ей выделить проблемы бизнес-инкубаторов, созданных до 2010 года:

1. Отсутствие управляющего процесса (менторства, кураторской поддержки), позволяющего эффективно организовать процесс бизнес-инкубации и осуществлять поэтапный контроль за растущим бизнесом. Менторы должны быть заинтересованы в результатах проекта, и это можно обеспечить.

2. Отсутствие лабораторных помещений, что важно для налаживания взаимодействия бизнес-инкубаторов с крупными ВУЗами, промышленными предприятиями, заводами, и предоставлении в аренду не только офисных, но и промышленных помещений.

3. Недостаток финансирования по причине неразвитости финансовой инновационной инфраструктуры.

Далее предлагалось частичное решение проблемы отсутствия многопрофильной поддержки предпринимателей со стороны бизнес-инкубаторов за счет реализации ряда мероприятий.

В Томском государственном университете, в целях научного управления предпринимательством, создали Парк Социально Гуманитарных Технологий (далее – Парк СГТ), по трем этапам целостной деятельности: «от идеи – к проекту», «от проекта – к технологии» и «от технологии – к социальному предпринимательству» [4].

Студенческие команды, активно занимающиеся волонтерской деятельностью на первых курсах обучения, включаются в программы Парка СГТ, обладая уже личной и профессиональной заинтересованностью.

Согласно направлению «от идеи – к проекту», Парк СГТ ТГУ «подхватывает» идеи студенческой молодежи и помогает ей пройти первые успешные шаги, а именно – оформить идею в проект и реализовать его при содействии социальных тьюторов и использовании технологии «дорожная карта проекта».

Тьюторы вместе со студенческой командой отслеживают эффективность проекта, совершенствуют его с привлечением иных/дополнительных ресурсов, и оформляют его в технологию (переход на этап «от проекта – к технологии»), для дальнейшего тиражирования и масштабирования. В рамках третьего направления – «от технологии – к социальному предпринимательству» – к развитию студенческих проектов подключаются представители бизнеса в роли социальных инвесторов проектов. Они помогают организационно, предоставляя различные ресурсы для реализации проекта, либо выступают в роли менторов.

При такой поддержке социальное предпринимательство в студенческой среде становится более реальным, оно привлекательно своей безусловной социальной поддержкой, что важно для самоутверждения в молодом возрасте. В Парке СГТ ТГУ успешно реализуется совокупность образовательных форм и технологий, направленных на развитие надпрофессиональных (в особенности предпринимательских) компетенций студентов разных направлений подготовки:

– мастер-классы, образовательные курсы, школы, акселераторы (просветительские формы);

– социальные и бизнес-конкурсы в вузе и за его пределами (конкурсные формы);

– инициация и реализация собственных социальных и бизнес-проектов (проектные технологии);

– тьюторство, экспертная оценка, менторинг (формы сопровождения).

Использование совокупности образовательных форм и технологий позволяет преодолеть «разрыв» между теоретической подготовкой студента по основной образовательной программе вуза и практической, актуальной в данный момент времени [5].

Таким образом, программа работы Парка СГТ ТГУ «Три шага в социальное предпринимательство», включенная в образовательный процесс, как дополнительный к основной образовательной программе курс, позволяет успешно применять активные формы развития компетенций студентов: проектные, конкурсные, просветительские и сопровождения. Использование их в едином процессе формирует у студентов положительную мотивацию на участие в предпринимательстве и целостное представление о нем, а также – ключевые и специфические компетенции в области предпринимательской деятельности. По сути – это и есть бизнес-инкубатор 2.0.

В 2018 году, в связи с появлением заказа от Министерства науки и высшего образования на эффективные модели бизнес-инкубаторов для включения их в Программы развития ВУЗов до 2030 года, Upgrade-лаборатория, при поддержке Минэкономразвития РФ, приступила к реализации проекта по перезагрузке мер поддержки малого и среднего бизнеса. Цель этой работы - обеспечить максимальную доступность мер поддержки для предпринимателей. Главные задачи - синхронизировать действующие меры, избавиться от неэффективного дублирования, оптимизировать затраты на администрирование программ. Работы велись по следующим темам: "Финансово-кредитная поддержка", "Центр поддержки Предпринимателя" (консолидация объектов инфраструктуры на одной площадке), "Мой бизнес парк", "Бизнес-инкубатор 2.0", "Центры поддержки и развития фермерского бизнеса", "Центры поддержки и развития туристического бизнеса", "Экспорт", "Цифровая экосистема", "Популяризация предпринимательства".

Первая перезагрузка существующего бизнес-инкубатора в бизнес-инкубатор 2.0 произошла в сентябре 2022 года. Организатором перезагрузки выступило Управление цифровой трансформации ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» (РЭУ) [6].

Отличительные особенности Бизнес-инкубатора 2.0:

Увлеченность своим проектом значит для нас не меньше, чем инвестиции и продуманный бизнес-план

Команда проекта – его главная ценность. Нам важно развивать компетенции каждого участника

Экспертность и доступ к лабораториям Университета, которые необходимы для успешного развития проектов

Экспертное мнение: познакомим с экспертами в области образования и предпринимательства, которые помогут развитию проекта

Акселерация стартапов: с помощью программы позволим увеличить скорость выхода на бизнес-результаты (turn, выручка)

Питч-сессии: Вы будете выступать перед инвесторами, это позволит устранить проблемные места проекта

Бизнес-сообщество: попадете на платформу поддержки научно-технологического предпринимательства NIVE и обзаведетесь полезными контактами

Гранты: поможем подготовиться и упаковаться для привлечения грантового финансирования, а также познакомим с инвесторами

Коворкинг: у нас есть комфортное рабочее место для функционирования и развития проекта

Мы полагаем, что приведенные здесь отличия в сжатой форме передаю совокупные характеристики технологии бизнес-инкубирование 2.0.

Выводы. 1. Принципиальные отличия студенческого бизнес-инкубатора 2.0 заключаются во включении в образовательный процесс, как дополнительного к основной образовательной программе курс программы «Три шага в предпринимательство», позволяющего успешно применять активные формы развития компетенций студентов и формировать у студентов положительную мотивацию на участие в предпринимательстве, а также – ключевые и специфические компетенции в области предпринимательской деятельности.

2. Пример перезагрузки технологии существующего бизнес-инкубатора на технологию бизнес-инкубатора 2.0 продемонстрировало Управление цифровой трансформации ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» (РЭУ).

#### *Список использованных источников*

1. Чепьюк, О. Р. Студенческий центр инновационного предпринимательства в университете / О. Р. Чепьюк, М. Ю. Гинзбург // Высшее образование в России (журнал). – 2014. – №11. – С. 117-121.

2. Стратегия развития Института до 2030 года. Утверждена решением Ученого совета СЗИУ РАНХиГС 20.10.2020 в редакции 20.07.2022. Санкт-Петербург 2020. [Электронный ресурс]: [https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/09/strategy\\_2030\\_sentyabr-2022-1.pdf](https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/09/strategy_2030_sentyabr-2022-1.pdf).

3. Чепьюк, О. Р. К вопросу формирования инновационной инфраструктуры региона. Опыт студенческого бизнес-инкубатора НИУ ННГУ им. Н.И. Лобачевского / О. Р. Чепьюк, М. Ю. Гинзбург // Инновации. – 2014. – № 4. – С. 18–22.

4. Сырямкина, Е. Г. Практика развития надпрофессиональных компетенций студентов в современном университете / Е. Г. Сырямкина, Т. Б. Румянцева, Е. Ю. Ливенцова // Наука и образование. – 2016. – Т. 136. – № 7. – С. 117-135.

5. Ливенцова, Е. Ю. Особенности развития предпринимательских компетенций студенческой молодежи для реализации инноваций в социальной сфере / Е. Ю. Ливенцова, Т. Б. Румянцева, Е. Г. Сырямкина // Инновации. – 2016. – № 7 (213). – С. 96-103.

6. Бизнес-инкубатор 2.0 – Структурное подразделение Управления цифровой трансформации ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» [Электронный ресурс]: <https://hive.rea.ru/bi/>.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**МАШИНИСТОВА А.Е.,**

*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях рыночной экономики любая деятельность предприятия включает в себя постоянное наблюдение за использованием ресурса и его эффективностью, включая работу системы управления человеческими ресурсами. В статье исследуются и обобщаются основные методические подходы и показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами зарубежных и отечественных авторов.

*Ключевые слова:* эффективность, управление, человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, эффективность управления человеческими ресурсами

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES AND BASIC INDICATORS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**MASHINISTOVA A.E.,**

*Postgraduate student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The relevance of the research topic is due to the fact that in a market economy, any activity of an enterprise includes constant monitoring of the use of a resource and its effectiveness, including the operation of a human resource management system. The article examines and summarizes the main methodological approaches and indicators for evaluating the effectiveness of human resource management by foreign and domestic authors.

*Keywords:* efficiency, management, human resources, human resource management, human resource management efficiency

Основная задача анализа эффективности использования человеческого потенциала – определять, устранять или уменьшать факторы, снижающие эффективность управления человеческим ресурсом. Измерение и оценка эффективности работы, совершенствование системы управления трудовыми ресурсами позволяет:

выявлять и устранять проблемы, которые возникают в процессе реализации системы;

осуществлять оперативные решения об изменениях в системе и прогнозирование их влияния на основные параметры управления;

планировать дальнейшее совершенствование работы кадровых служб и других структурных подразделений управления.

При оценке значимости ресурсов человека в условиях развития организации их часто разделяют на корпоративные и индивидуальные. Индивидуальные человеческие ресурсы принимаются к пониманию в контексте индивидуальных и профессиональных развитий отдельного сотрудника организации. Если это корпоративные человеческие ресурсы, то, как правило, подразумевают социальный и психологический климат коллектива (здесь очень важно исследование кросс культурного взаимодействия коллектива).

На данный момент любая компания, работающая на рынке, пытается максимально эффективно использовать все свои ресурсы в том числе и человеческие. Это связано с стратегией ориентированности на потребителя, правила ее реализации устанавливаются рыночным рынком. Согласно этой стратегии, управленческое влияние базируется на следующем принципе:

1. Принцип определения систем и процедур, которые можно четко понимать, подвергнуть менеджменту, улучшить результативность и эффективность.

2. Принципы обеспечения эффективности выполнения процессов и контроля за ними. Показатели и данные, позволяющие определить удовлетворительную деятельность организации.

3. Принцип результативности, который подразумевает достаточное количество выполнения запланированного действия и достижение запланированного результата.

Практикующиеся специалисты по управлению человеческими ресурсами выделяют несколько факторов, которые затрудняют оценку успешности работы персонала [1]:

работа службы управления кадрами имеет не просто количественные, а качественные цели;

конечный результат работы службы зависит от многих факторов, например, от условий работы и характера начальника линейного отдела;

итоги деятельности отдаляются по времени, например, мероприятия, направленные на улучшение культуры корпоративных организаций, обучение резервов, не дают никакой немедленной прибыли.



Есть множество подходов для определения эффективности менеджмента персонала. Однако в России и в мире не существует единого общепринятого метода. Методики оценки эффективности управления человеческими ресурсами должны позволить решать такие задачи, как [3]:

выделять приоритетное направление деятельности в работе службы управления человеческими ресурсами,

оценивать вклад службы управления человеческими ресурсами в осуществление деятельности,

контролировать затраты на персонал,

измерять не только результативные показатели работы, но также опережающий, по которому можно сделать вывод о том, в каком направлении ведется работа с персоналом.

Необходимо отметить, что при использовании современных методов оценки управления человеческими ресурсами, все показатели соответствуют функциям, за которые отвечают структурные подразделения управляющей службы. Рассмотрим основные из данных показателей.

Первый показатель: реализация политики по управлению человеческими ресурсами. Ключевой фактор успеха – считается улучшение системы управления этим типом ресурса. Она предоставляется за счет проведения кадровой политики – это комплекс мероприятий по решению кадровых задач и созданию высокоэффективной команды. Показателем эффективности достижения первых показателей является рейтинг удовлетворенности управленцев работой управления персоналом и число реализованных HR проектов.

Второй показатель: организация работы сотрудников организаций и мотивация их деятельности. Характеристика результативности в контексте этого показателя:

средняя заработная плата по категориям работников;

отклонение средних списочных численности работников от плановых;

рабочая производительность.

Третий показатель: обеспечение человеческого ресурса. В зависимости от оценки этого показателя основные характеристики результативности:

рейтинг привлекательности компании как работодателя рынка труда;

процент внутренних заполнений вакансий,

средние затраты на работу одного сотрудника.

Четвертый показатель: управление персоналом. В этом случае – к основным особенностям. Показатели результативности могут быть указаны средним возрастом сотрудников, уровнем их образования, стажем работы, и средним возрастом их работы.

Пятый показатель: развитие человеческих ресурсов человека. При оценке этого показателя присутствуют следующие показатели:

число сотрудников, включенных в кадровый резерв оперативного и стратегического назначения;

увеличившихся в кадровом резерве;  
назначенных сотрудников в кадровом резерве;  
кадровых текучести среди высококвалифицированных работников;  
кадровых текучести среди высококвалифицированных работников;  
кадров с индивидуальной карьерной степенью.

Шестой показатель: оценка деловых ресурсов кадров. Основная характеристика этого параметра – это количество работников по категориям успешно прошедших профессиональной аттестации.

Ю.Г. Одегов и Л.Р. Котова предлагают оценить эффективность управления человеческими ресурсами в экономическом плане. Авторы предложили способ определить соотношение расходов на обеспечение организацией квалифицированными кадрами и полученные результаты деятельности путем соотношения расходов на поиски и обучение персонала с прибылью организации. По мнению Ю.Г. Одегова и Л.Р. Котовой, эффективность развития сотрудников можно охарактеризовать показатель расходов на обучение одного сотрудника, рассчитанный как отношения расходов на обучение сотрудников к средней численности сотрудников [4].

Авторами предлагается определить эффективность регулирования рабочего состава с помощью трёх параметров:

количественная укомплектованность платных составов, рассчитанная как отношение средних численных работников к рабочим местам;

качественная комплектация кадров, определяемая долей инженеров высшего образования, а также долей работников среднего образования;

уровень выполнения обязанностей по подбору рабочих мест, предусмотренных штатным графиком предприятия, определенный при соблюдении установленных обязанностей по поиску рабочих мест.

С теоретической точки зрения предложенная Ю.Г. Одегова и Л.Р. Котовой система определений эффективности управления человеческими ресурсами представляет собой определенный интерес. Возникает сомнение в правильности оценки количества жалоб сотрудников руководству фирмы, которое во многом определяется организационной культурой компании и развитием внутрикорпоративных взаимоотношений [4].

Стоит отметить также, что такие показатели, как стоимость обучения персонала и среднесписочная численность работников, в значительной степени зависят от уровня благополучия организации.

Подытоживая вышеизложенное, можно сделать вывод, что, учитывая труды современных исследователей для поиска оптимальных методов оценки эффективно функционирования системы управления человеческими ресурсами, были выявлены недостатки, которые затрудняют использование этих методов:

отсутствие определенных критериев для оценки большинства параметров;

сложности или невозможности точного расчёта определенных параметров;

отсутствие характеристик, характерных для многих подсистем управления человеческими ресурсами: формирования кадровых резервов, контроля за мотивацией, адаптацией, развитием персонала.

сложность применения различных показателей в сфере услуг;

невозможность получить сводную оценку эффективности работы системы персонального управления.

В этих методах оценки управления человеческими ресурсами существуют соответствующие противоречия, которые осложняют их применение, такие как субъективная и трудоёмкая оценка экспертов, ограничение внешних данных при оценке бенчмаркетинга, большое количество факторов влияния на эффективность экономической деятельности организации, существенный временной отрезок между мероприятиями, направленными на совершенствование социально-трудовых условий труда и рост экономических эффектов. Достаточно сложная задача – применение единицы этих инструментов в комплексной оценке системы управления человеческими ресурсами из-за совершенно разных подходов к формированию оценочных критериев. Все это свидетельствует о актуальности вопроса о разработке методики оценивания эффективности системы управления человеческими ресурсами в современной организации. Возникает острая потребность в создании комплексных программ для обеспечения необходимости предприятий полноценного анализа функционирования управления человеческими ресурсами.

#### *Список использованных источников*

1. Белоусов, В. М. Критерии оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами / В. М. Белоусов, А. А. Латышев // Инновационное развитие региона: проблемы, перспективы (IV Шаляпинские чтения): материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Мичуринск-наукоград РФ, 26 ноября 2021 года. – Мичуринск-наукоград РФ: Мичуринский государственный аграрный университет, 2021. – С. 81-86.

2. Коваленко, Л. В. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности / Л. В. Коваленко // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 5 (34) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-kak-osobyu-vid-professionalnoy-deyatelnosti>.

3. Кузнецов, С. А. Методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития / С. А. Кузнецов // Регион: системы, экономика, управление. – 2021. – № 1(52). – С. 126-132.

4. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2019. – № 2.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ВЭД ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД**

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЖУК П.А.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Раскрыта сущность стратегического планирования. Определено значение стратегического планирования ВЭД для предприятий Донецкой Народной Республики. Представлены основные этапы разработки стратегии ВЭД предприятия в переходный период.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, стратегия, стратегическое планирование, процесс, переходный период

## **STRATEGIC PLANNING OF THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY DEVELOPMENT DURING THE TRANSITION PERIOD**

**MISHINA Y.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ZHUK P.A.,**

*Master's student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The essence of strategic planning is revealed. The importance of strategic planning of foreign economic activity for enterprises of the Donetsk People's Republic is determined. The main stages of the development of the company's foreign economic activity strategy during the transition period are presented.

*Keywords:* foreign economic activity, strategy, strategic planning, process, transition period

В настоящее время внешнеэкономическая деятельность (далее – ВЭД) является неотъемлемой частью взаимоотношений многих современных предприятий, организаций, объединений, поскольку призвана стимулировать раскрытие их потенциала.

С октября 2022 года Донецкая Народная Республика является равноправным субъектом Российской Федерации [1, 2]. В условиях переходного периода для интеграции предприятий Донецкой Народной Республики в экономическое пространство Российской Федерации сложившаяся ситуация в области ВЭД подталкивает их к поиску эффективных инструментов развития деятельности в долгосрочной перспективе.

Если в краткосрочной перспективе успех предприятия зависит от экономической сбалансированности всех направлений его текущей деятельности, то в долгосрочной перспективе его выживание и развитие зависит от способности своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать свою структуру и содержание предоставляемых услуг, номенклатуру производимых товаров к таким изменениям. Выбор направленности и эффективная организация работы, что в целом даёт возможность предприятию добиваться установленных целей даже в случае возникновения неожиданных событий, отрицательно влияющих на бизнес, реализуются посредством стратегического планирования. В общем смысле, стратегия представляет собой сформулированный образ желаемого состояния предприятия в длительной перспективе, детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии предприятия и достижения его целей [3, с. 964]. Ключевыми характеристиками стратегии являются: системность, пространственно-временная характеристика, ресурсобеспеченность, воздействие внутренних и внешних факторов. Следовательно, стратегическое планирование – это процесс, направленный на формулирование образа желаемого состояния предприятия в длительной перспективе, определение пути и инструментов его достижения в зависимости от складывающихся условий его функционирования.

В процессе стратегического планирования решается ряд важных задач: определяются цели, формулируются соответствующие задачи для их достижения; формулируется структура личных намерений, определяется характер их связи; оценивается характер первоначальных данных, важных для планирования; производится выбор типа общей организации процесса и рамок планирования [4, с. 49].

Реализация стратегии ВЭД предприятия должна осуществляться по всем основным направлениям её развития. При планировании экспорта

продукции предприятию необходимо: оценить технико-экономические преимущества продукции, реализуемой на внешних рынках; расширять масштабы производства и повышать занятость в технологических процессах; повышать конкурентоспособность производимой продукции. При разработке стратегии импорта товаров необходимо: привлекать ресурсы и товары высокого качества, имеющиеся в недостаточном количестве или вовсе отсутствующие на внутреннем рынке; формировать валютные средства для обеспечения импортных поставок; модернизировать производственный и технологический потенциал предприятия.

Стратегическое планирование ВЭД осуществляется на долгосрочную перспективу и подразумевает формирование целей, задач, масштабов и сфер деятельности предприятия на качественно новом уровне с учётом ожидаемых изменений в условиях, регламентирующих реализацию ВЭД предприятием.

Учитывая переходный период для интеграции предприятий Донецкой Народной Республики в экономическое пространство Российской Федерации, разработку стратегии развития ВЭД целесообразно проводить в несколько этапов: определение миссии и целей предприятия; анализ среды, предполагающий сбор необходимой информации, анализ сильных и слабых сторон предприятия, его потенциальных возможностей; выбор стратегии; реализация стратегии с помощью выбора средств достижения целей на конкретных этапах ВЭД; оценка и контроль достижения целей предприятия.

При стратегическом планировании ВЭД для более эффективного результата внедрения стратегии необходимо учитывать все воздействующие на предприятие внутренние и внешние факторы.

Таким образом, процесс стратегического планирования развития ВЭД является эффективным инструментом, позволяющим обосновывать управленческие решения в области ВЭД предприятия, адаптироваться к прогнозируемым изменениям внешней среды, достигать стабильной позиции на внешних рынках, обеспечивая финансовую устойчивость и платёжеспособность субъекта хозяйствования в условиях конкурентной среды. Применение данного инструмента предприятиями Донецкой Народной Республики позволит обеспечить развитие их ВЭД в долгосрочной перспективе.

#### *Список использованных источников*

1. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики: Федеральный конституционный закон от 4 октября 2022 года № 5-ФКЗ / Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210050005>.

2. Конституция Российской Федерации / Официальный сайт Президента Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/constitution>.

3. Бакланова, А. А. Особенности стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / А. А. Бакланова // Экономика и социум. – 2020. – № 3 (8). – С. 964-966.

4. Емельянова, К. Ю. Формирование корпоративной модели стратегического планирования: теоретический аспект / К. Ю. Емельянова, Т. А. Бондарская // Социально-экономические явления и процессы. – 2021. – № 5. – С. 48-55.

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ**

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**СКЛЯРОВА Ж.Ю.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Раскрыта сущность стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия. Представлена система ключевых показателей, которая позволяет оценивать текущее и перспективное состояние предприятия, выполнение процессов распределения и эффективного использования его финансовых ресурсов, предпринимать необходимые управленческие действия в процессе стратегического управления.

*Ключевые слова:* финансовые ресурсы, система управления, стратегическое управление, сбалансированная система показателей

## **BALANCED SCORECARD AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE WHEN ENTERING FOREIGN MARKETS**

**MISHINA Y.A.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SKLYAROVA ZH.Y.,**

*Master's student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The essence of strategic management of financial resources of the enterprise is revealed. The system of key indicators is presented, which allows to assess the current and prospective state of the enterprise, the implementation of the processes of distribution and effective use of its financial resources, to take the necessary managerial actions in the process of strategic management.

*Keywords:* financial resources, management system, strategic management, balanced scorecard

Для обеспечения экономического роста предприятия при выходе на внешние рынки необходимо наличие трудовых, материальных, финансовых ресурсов и определённых условий, стимулирующих его развитие. При этом успех деятельности предприятия зависит не только от наличия и объёма используемых ресурсов, но главным образом от эффективности управления этими ресурсами.

Основу эффективного управления капиталом предприятия, который необходим для формирования его активов в процессе осуществления хозяйственной деятельности, составляет управление финансовыми ресурсами. Достижение оптимальной структуры и рациональное использование финансовых ресурсов реализуется посредством стратегического управления.

Ведущими процессами стратегического управления являются [1, с. 233]: составление стратегических целей – основных характеристик работы предприятия; составление общей стратегии предприятия и стратегий по отдельным направлениям (функциональных стратегий); стратегическое планирование – разработка стратегического плана; реализация стратегического плана; мониторинг реализации и актуализации стратегий предприятия.

В системе управления финансовыми ресурсами эффективность принятия управленческих решений и прогнозирование возможных результатов зависит от сложных и взаимозависимых компонентов, таких как: структура финансовых ресурсов, квалифицированность аппарата управления, юридические, экономические, технические, информационные, социальные и политические аспекты функционирования предприятия. Эти компоненты образуют множество контролируемых и неконтролируемых элементов – сложную систему, с наличием прямой и обратной связи между элементами, так называемую многоуровневую иерархию.

Система управления финансовыми ресурсами предприятия включает три управленческих процесса: организации процесса привлечения и



распределения финансовых ресурсов; информационного обеспечения принятия эффективных финансовых решений; контроля над выполнением процессов распределения и эффективного использования (кругооборота) финансовых ресурсов.

В состав основных задач стратегического управления финансовыми ресурсами входят: определение источников и размеров собственных финансовых ресурсов; принятие решения о необходимости привлечения дополнительных внешних финансовых ресурсов; определение целесообразности и экономической эффективности планируемых инвестиций; выявление резервов рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств, в целях максимально возможного повышения эффективности производства, его рентабельности; определение финансовых взаимоотношений предприятия с государственными органами, банками, прочими организациями; соблюдение интересов акционеров и инвесторов; контроль финансового состояния и платёжеспособности предприятия.

Базовым элементом стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия для принятия эффективных управленческих решений является сбалансированная система показателей, которая позволяет оценивать выполнение процессов распределения и эффективного использования финансовых ресурсов, предпринимать необходимые управленческие действия на каждом этапе. Такую систему формируют:

финансовые показатели деятельности предприятия за определённый период, характеризующие его ликвидность, платёжеспособность, рентабельность, финансовую устойчивость;

ключевые показатели – цели предприятия в количественном и стоимостном выражении;

целевые показатели – значения главных характеристик деятельности предприятия на каждый год;

контрольные показатели – мотивированные характеристики планирования и контроля итогов работы отдельных подразделений и направлений деятельности предприятия;

диагностические показатели – характеризующие нюансы текущей работы предприятия и его подразделений, выполнения процессов, применяемые менеджерами в ходе стратегического управления;

показатели внешней среды – макроэкономические и прочие параметры окружающей среды, существенно воздействующие на показатели деятельности предприятия.

Таким образом, стратегическое управление при выходе предприятия на внешние рынки предполагает определение финансовых ресурсов на перспективу, установление их объёма, планирование расходов на осуществление целевых программ и представляет собой совокупность конкретных методов, операций, рычагов, приёмов воздействия на различные

виды финансовых ресурсов для достижения конкретного результата. От этого зависит функционирование и развитие предприятия, а также уровень его конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешних рынках. При этом ключевым элементом стратегического управления финансовыми ресурсами выступает сбалансированная система показателей, которая позволяет обеспечить руководство предприятия необходимой информацией для принятия эффективных управленческих решений на долгосрочную перспективу.

*Список использованных источников*

1. Козаев, С. В. Стратегическое управление как фактор повышения эффективности использования финансовых ресурсов предприятия / С. В. Козаев // Вестник научных трудов молодых учёных, аспирантов, магистрантов и студентов ФГБОУ ВО «Горский государственный аграрный университет». – 2018. – С. 232-236.
2. Гнусарев, З. Ю. Теоретические аспекты управления финансовыми ресурсами предприятия / З. Ю. Гнусарев // Modern Science, 2021. – № 2-2. – С. 74-77.

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

***МОРОЗОВА В.К.,***

*преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***САДОВСКИЙ А.Н.,***

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматриваются теоретические вопросы государственного управления конкурентоспособностью предприятий, особенности управления конкурентоспособности предприятий в Российской Федерации, нормативно-правовое обеспечение.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, государственное управление, антимонопольная политика

## **MANAGING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES: STATE-MANAGEMENT ASPECT**

**MOROZOVA V.K.,**

*Lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SADOVSKIY A.N.**

*Master's Student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Theoretical issues of state management of competitiveness of enterprises, peculiarities of management of competitiveness of enterprises in the Russian Federation, regulatory and legal support are considered.

*Keywords:* competitiveness, public administration, antimonopoly policy

Управление конкурентоспособностью предприятий является важной задачей как для самих предприятий, так и для государственных органов. Государственно-управленческий аспект предполагает, что государство принимает активное участие в формировании и поддержке конкурентоспособности предприятий национальной экономики.

Одним из ключевых инструментов государственного управления конкурентоспособностью является разработка и реализация стратегий и политик, направленных на создание благоприятного экономического окружения. Государство может принимать меры по содействию предпринимательству, обеспечению стабильности экономического роста, созданию эффективной системы правового регулирования, защите интеллектуальной собственности и т.д.

Государственное управление конкурентоспособностью предприятий включает в себя ряд мероприятий и инструментов, направленных на создание благоприятного бизнес-окружения, стимулирование инноваций, поддержку развития технологий, обеспечение доступа к финансированию, формирование конкурентной инфраструктуры и т.д. Эти меры помогают предприятиям улучшить свою конкурентоспособность и преодолеть преграды, с которыми они могут столкнуться на рынке. К ним относят: индустриальная политика, технологическое развитие, налоговые стимулы, финансовая поддержка, образование и подготовка кадров, защита интеллектуальной собственности, регулирование рынка и другие.

Одним из ключевых аспектов государственного управления конкурентоспособностью предприятий является создание условий для справедливой конкуренции. Государство должно регулировать рыночные

отношения, препятствовать монополизации и дискриминации, обеспечивать равные возможности для всех предпринимателей и предотвращать недобросовестные практики.

Кроме того, государственное управление конкурентоспособностью предприятий может включать меры по поддержке и развитию научно-технического прогресса, инноваций, образования и квалификации кадров. Государство может предоставлять финансовую поддержку предприятиям, осуществлять налоговые льготы, субсидии и другие стимулы для развития конкурентоспособности.

Государственно-управленческий аспект также предполагает участие государства в оценке и мониторинге конкурентоспособности предприятий, сборе и анализе данных, разработке политических рекомендаций и мер для улучшения конкурентоспособности, регулирование рынков, контроль за монополиями и антиконкурентными практиками, поддержку экспорта и международной торговли, а также защиту национальных интересов в условиях глобализации. В целом, государственное управление конкурентоспособностью предприятий играет важную роль в развитии экономики страны, поскольку способствует повышению эффективности предприятий, их устойчивому развитию на международном рынке и созданию благоприятного инвестиционного климата. Управление конкурентоспособностью предприятий в Российской Федерации имеет свои особенности, связанные с экономической, политической и правовой средой в стране. Нормативно-правовое обеспечение управления конкурентоспособностью предприятий осуществляется через ряд законодательных и нормативных актов:

Федеральный закон «О конкуренции» от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ. Этот закон регулирует конкуренцию на рынке и устанавливает правила предотвращения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции.

Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31 июля 1998 года № 184-ФЗ. Этот закон определяет основные принципы и направления промышленной политики, включая развитие и повышение конкурентоспособности промышленности.

Постановление Правительства Российской Федерации «О стратегии развития промышленности Российской Федерации до 2030 года» от 8 ноября 2019 года № 1510. Это стратегический документ, определяющий приоритетные направления развития промышленности и меры по повышению ее конкурентоспособности.

Постановление Правительства Российской Федерации «О мерах государственной поддержки промышленности» от 29 декабря 2011 года № 1252. Этот документ устанавливает механизмы государственной поддержки промышленности, включая меры по стимулированию конкурентоспособности предприятий.

Нормативные акты и программы Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Министерство разрабатывает и реализует различные программы и меры по развитию и повышению конкурентоспособности промышленности.

Рассмотрим некоторые аспекты государственного управления конкурентоспособностью предприятий в Российской Федерации. Государственная поддержка: правительство Российской Федерации активно осуществляет ряд мер для поддержки и развития конкурентоспособности предприятий. Это включает в себя финансовую поддержку, предоставление льгот, субсидий и государственных грантов, особенно для инновационных и экспортно-ориентированных предприятий.

Регулирование рынка: Государство принимает меры по регулированию рынков и контролю за монополиями и антиконкурентными практиками. В России действует Федеральная антимонопольная служба (ФАС), которая отвечает за защиту конкуренции и предотвращение нарушений антимонопольного законодательства.

Налоговая политика: Налоговая система в России также может оказывать влияние на конкурентоспособность предприятий. Государство может предоставлять налоговые льготы, особенно для инвестиций в определенные отрасли или регионы, а также принимать меры по упрощению налогового администрирования для предприятий.

Инновации и научно-технический прогресс: Российское правительство придает большое значение развитию инноваций и научно-технического прогресса. Существуют различные государственные программы и инициативы, направленные на стимулирование инноваций, технологического развития и коммерциализации научных исследований.

Международная торговля: Россия активно участвует в международной торговле, и государство предпринимает шаги для поддержки экспорта и защиты интересов российских предприятий на мировых рынках. Это может включать участие в торговых соглашениях, создание благоприятных условий для экспорта и поддержку международной бизнес-кооперации.

Образование и кадры: Развитие квалифицированных кадров является важным аспектом конкурентоспособности предприятий. Государство в России уделяет внимание образованию, включая техническое и профессиональное образование, поддержку научных исследований и развитие системы подготовки кадров для отраслей экономики.

В отчете Всемирного экономического форума «Отчет о глобальной конкурентоспособности» за 2020 год Российская Федерация заняла 45-е место среди 141 стран, рассмотренных по показателям общей конкурентоспособности. Это свидетельствует о наличии определенных преимуществ, но также указывает на присутствие некоторых проблемных факторов, требующих улучшения для достижения более высокой конкурентоспособности предприятий.

Один из основных вызовов, стоящих перед конкурентоспособностью предприятий в России, состоит в необходимости усовершенствования деловой среды, снижения административных барьеров и повышения прозрачности и эффективности государственного управления. Кроме того, развитие инноваций и научно-технического прогресса, улучшение качества образования и подготовки кадров, развитие финансового сектора и содействие развитию малого и среднего бизнеса также являются важными аспектами для обеспечения роста конкурентоспособности предприятий.

### **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЙ РФ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК**

**НАУМЕНКО С.Н.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ИВАХНЕНКО А.А.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследование посвящено изучению особенностей выбора наиболее эффективной стратегии выхода предприятия на внешний рынок. Проведен анализ сущности понятия «стратегия», охарактеризованы виды и особенности ключевых стратегий выхода предприятия на внешний рынок. Определены факторы, оказывающие влияние на выбор определенной стратегии.

*Ключевые слова:* факторы, стратегия, конкурентоспособность, внешний рынок

### **FACTORS INFLUENCING THE CHOICE OF A STRATEGY FOR THE ENTRY OF RUSSIAN ENTERPRISES INTO THE FOREIGN MARKET**

**NAUMENKO S.N.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**IVAKHNENKO A.A.,**

*Master's Student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The study was devoted to the study of the features of choosing the most effective strategy for entering the foreign market. The analysis of the essence of the concept of «strategy» is carried out, the types and features of the key strategies of the enterprise's entry into the foreign market are characterized. The factors influencing the choice of a certain strategy are determined.

*Keywords:* factors, strategy, competitiveness, foreign market

За последние 50 лет в связи с нарастающими темпами процессов глобализации, интернационализации и усиленной общемировой конкуренции проблема процесса разработки стратегического управления при выходе на международное пространство стала наиболее актуальной. По этой причине возрастает необходимость в учете различного рода факторов, оказывающих влияние на выбор наиболее эффективной стратегии выхода предприятия на внешний рынок.

Цель исследования заключается в изучении факторов, определяющих выбор стратегии выхода предприятий РФ на внешний рынок.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Одним из методов получения конкурентных преимуществ является выход предприятия на международный рынок, что представляет собой комплексный процесс, который обеспечивает компании статус международной организации и открывает практически безграничные возможности для развития бизнеса. Освоение новых рынков позволяет существенно увеличить объемы прибыли, регулировать сезонные колебания по месту нахождения предприятия, использовать новейшие технологии для производства высококачественной продукции. Достижение данных преимуществ доступно благодаря реализации эффективной стратегии.

Согласно Айрапетовой А. Г. сущность стратегии заключается в применении средств, способствующих достижению поставленной цели [1].

Исходя из толкования Мартыновой А.А. с позиции использования технологических, человеческих, финансовых и производственных ресурсов предприятия, стратегия представляет собой модель размещения ресурсов, позволяющую предприятию продолжать или совершенствовать свою деятельность [2].

Слепцова Ю. А. при определении стратегии делает акцент на ее долгосрочности и систематичности. В трудах ученого стратегия представляет собой систематичный набор действий, необходимых для достижения долгосрочных целей [3].

Басова М. М. определяет стратегию как важнейший и определяющий долгосрочное развитие элемент, с которым связано достижение субъекта цели [4].

Таким образом, стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей и задач организации, а также показывающий общее направление развития организации, ее методы конкуренции и позиции в окружающей среде.

Выделяют три основные стратегии выхода на внешние рынки: экспорт (прямой и косвенный), кооперация (вертикальная и горизонтальная) и интеграция (совместное владение и единоличное владение) [5].

Сущность реализации стратегии экспорта заключается в предоставлении товаров или услуг на иностранном рынке. Выделяют прямой и косвенный экспорт. Первый вид экспорта подразумевает осуществление внешнеэкономической деятельности при участии только национального и иностранного контрагентов без поддержки посредников за рубежом. При том как второй вид экспорта предполагает наличие посредника при реализации внешнеэкономической деятельности между контрагентами.

Осуществление внешнеэкономической деятельности может быть реализовано путем применения стратегии кооперации, выраженной в заключении лицензионного соглашения франчайзинг, управлении по договору или путем заключения сбытовых соглашений и объединений. Целью данной стратегии является повышение конкурентоспособности за счет совместного использования ресурсов. Выделяют горизонтальную и вертикальную кооперацию. Сущность горизонтальной кооперации заключается в осуществлении сотрудничества между предприятиями, выполняющими сходные функции посредством заключения сбытовых соглашений или объединения с партнерами. В свою очередь вертикальная кооперация реализуется контрагентами различной специализации через лицензирование, франчайзинг, договор подряда.

Кроме стратегий экспорта и коопераций в международной практике применима стратегия интеграции, выраженной в создании совместных предприятий или филиалов. Интеграция может базироваться на совместном и единоличном владении предприятием.

В табл.1. представлены особенности вышеперечисленных стратегий выхода предприятий на международное пространство [5].



Таблица 1

**Сущность и отличительные особенности ключевых стратегий  
выхода предприятий на внешний рынок**

Вид стратегии	Особенности
Прямой экспорт	1) производитель продает товары и услуги самостоятельно; 2) большой объем затрачиваемых ресурсов; 3) сложная промышленная продукция; 4) потребность в близком расположении места производства и места сбыта продукции.
Косвенный экспорт	1) установление непосредственных контактов с потенциальными покупателями и потребителями; 2) создание каналов распределения экспортного товара более низкого уровня; 3) возможность реализации на более высоком уровне международного маркетинга.
Вертикальная кооперация	1) возможность контроля всей цепи поставок; 2) использование опыта, технологий, имиджа партнеров; 3) установление непосредственных контактов с потенциальными покупателями и потребителями.
Горизонтальная кооперация	1) улучшение рыночного положения участников кооперации за счет консолидации предложения; 2) создание предпосылок для снижения издержек на единицу продукции; 3) рациональное использование средств производства.
Совместное владение	1) создание производственных мощностей в иностранном государстве; 2) использование опыта, технологий, имиджа партнеров; 3) большой объем затрачиваемых ресурсов; 4) распределение ресурсов согласно соотношению доли участия сторон.
Единоличное владение	1) большой объем затрачиваемых ресурсов; 2) доступно крупным и финансово устойчивым предприятиям; 3) рациональное и суверенное распоряжение ресурсами; 4) сложности и длительность в установлении непосредственных контактов с потенциальными покупателями и потребителями.

Исходя из особенностей ключевых стратегий выхода предприятия на внешний рынок, можно выделить факторы, которые оказывают наиболее значимое влияние на их реализацию.

Факторы, определяющие реализацию стратегию прямого экспорта связаны с наличием стабильного финансово-экономического состояния предприятия, расположением места производства и места сбыта, присутствии заинтересованной в сложной промышленной продукции аудитории,

Результативность стратегии косвенного экспорта базируется в большей степени на сущности данной стратегии, в которой прослеживается зависимость эффективности внешнеэкономической деятельности и качества оказываемых услуг посредников. Более того, следует учитывать такие

факторы как наличие тарифных и нетарифных барьеров, специфика функционирования рынка и предпочтения потребителей.

Определяющими факторами стратегий кооперации являются их созависимость от имиджа партнеров, сформированного в лице ключевых стейкхолдеров; технологического развития продукции, качество выполнения условий контракта между контрагентами.

Касаемо стратегии интеграции, к ключевым факторам можно отнести наличие разногласий между партнерами касательно капиталовложений, маркетинга и некоторых других принципов деятельности, а также наличие обязательств по разделу прибыли. Открытие филиала в зарубежном государстве позволяет снизить становой риск и обеспечить максимальный контроль над деятельностью дочернего предприятия, однако является при этом высокзатратным и длительным по времени способом выхода на внешний рынок.

Кроме вышеупомянутых факторов, следует учитывать уровень рисков, которым подвержена реализация той или иной стратегии внешнеэкономической деятельности. Наименее рискованными, по мнению Чан В. Л., являются прямой экспорт, создание дочерней компании и контрактное управление. В группе со средним риском управления находятся косвенный экспорт и поглощение иностранной компании. Наибольшей долей риска обладает стратегия вертикальной кооперации, к формам осуществления которой относятся лицензирование, франчайзинг, договор подряда [6].

Таким образом, получение конкурентных преимуществ возможно за счет выхода предприятия на внешний рынок. Результативность данного процесса связана с необходимостью выбора наиболее эффективной стратегии выхода предприятия на внешний рынок с учетом ее имеющихся особенностей и факторов, определяющих ее сущность.

#### *Список использованных источников*

1. Айрапбетова, А. Г. Стратегия как основа функционирования производственных систем / А. Г. Айрапбетова, Н. С. Бабалян // Вестник Экономика предприятий, регионов и отраслей. – 2018. – № 4(106). – С. 46-50.
2. Мартынова, А. А. Методологические принципы стратегического управления развитием отраслей, комплексов и регионов на примере финансирования здравоохранения / А. А. Мартынова // Теоретико-методологические подходы к формированию системы развития предприятий, комплексов, регионов. – 2019. – С. 50-62.
3. Слепцова, Ю. Н. Виды маркетинговых стратегий на различных этапах жизненного цикла товара / Ю. Н. Слепцова // Научный журнал. – 2020. – № 1 (46). – С. 42-46.
4. Басова, М. М. Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе / М. М. Басова // Учет. Анализ. Аудит:

науч.-практ. журнал. – 2017. – № 5. – С. 56-63. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>.

5. Пушкарева, П. П. Обзор и классификация методов и стратегий выхода промышленных компаний на внешние рынки / П. П. Пушкарева, Г. В. Захаров, А. О. Клименко // Гуманитарный научный вестник. – 2020. – № 7. – С. 122-130. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukavestnik.ru/doc/2020/07/Pushkareva.pdf>.

6. Чан, В. Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки / В. Л. Чан // Молодой ученый. – 2011. – № 7. – С. 121-124.

## **ИНТЕГРАЦИЯ ДНР В ТУРИСТСКОЕ ПРОСТРАНСТВО РФ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.,**

*д-р экон. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЗАДНЕПРОВСКАЯ Е.Л.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет  
физической культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* На основе анализа природного туристско-рекреационного потенциала и современных подходов к управлению развитием туристско-рекреационных объектов обосновываются теоретические и практические аспекты формирования инновационного туристско-рекреационного комплекса в Донецкой Народной Республике в контексте интеграции в туристское пространство РФ.

*Ключевые слова:* туристско-рекреационный комплекс, Донецкая Народная Республика, интеграция, ресурсы, конкурентоспособность, структура, управление

## **INTEGRATION OF THE DPR INTO THE TOURIST SPACE OF THE RUSSIAN FEDERATION ON THE BASIS OF THE FORMATION OF AN INNOVATIVE TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX**

**OVCHARENKO L.A.,**

*Doctor of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ZADNEPROVSKAYA E.L.,**

*Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Culture, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation*

*Abstract.* Based on the analysis of the natural tourist and recreational potential and modern approaches to the management of the tourist facilities development, the theoretical and practical aspects of the formation of an innovative tourist and recreational complex in the Donetsk People's Republic are substantiated in the context of integration into the tourist space of the Russian Federation.

*Keywords:* tourist and recreational complex, Donetsk People's Republic, integration, resources, competitiveness, structure, management

Интеграция ДНР в туристское пространство РФ предполагает преодоление разрыва в существующем инфраструктурном обеспечении и качестве обслуживания в сфере туризма и гостеприимства. Одним из ключевых факторов развития туристической индустрии региона является формирование туристско-рекреационного комплекса (ТРК), который может оказывать существенное влияние на экономику и социальную сферу.

ТРК региона – это совокупность туристических объектов и услуг, предназначенных для удовлетворения потребностей туристов в отдыхе и развлечениях. ТРК может включать в себя гостиничные комплексы, курортные зоны, различные виды развлечений (активный и пассивный отдых), объекты культурного наследия, пейзажные достопримечательности и многие другие элементы, способствующие привлечению и удержанию туристов в регионе. Он представляет собой сложную систему, требующую развития и поддержки со стороны государства и частного сектора, а также управления и маркетинга для привлечения и удержания туристов.

Конкурентоспособность ТРК зависит от многих факторов, среди которых, например:

географическое расположение – расположение комплекса имеет большое значение для туристов, поэтому необходимо выбирать места, которые легко доступны для транспорта и имеют привлекательные природные и культурные достопримечательности;

природные ресурсы – включают в себя климатические условия, ландшафты, экосистемы, природные достопримечательности, географическое положение и т.д. Хорошо развитые туристические объекты и достопримечательности, такие как пляжи, горные склоны, озёра, леса, парки и т.д., могут быть важными факторами конкурентоспособности туристического региона;

культурные и исторические достопримечательности – это могут быть памятники архитектуры, музеи, галереи, храмы и т.д. Важно, чтобы комплекс

предлагал множество уникальных культурных и исторических объектов, которые могут привлечь туристов со всего мира;

уровень развития инфраструктуры – это может быть доступность транспорта, наличие гостиниц, ресторанов, магазинов, супермаркетов, банков, аптек, медицинских услуг, а также общественных мест, таких как парки, площади, театры и т.д. Развитая и удобная инфраструктура является ключевым фактором для туристов при выборе места для отдыха;

уровень качества услуг – качество услуг, таких как проживание, питание, транспортировка, экскурсии и т.д., может существенно влиять на репутацию комплекса и его конкурентоспособность. Высокое качество услуг и обслуживания может привести к повышению уровня удовлетворённости туристов и привлечению новых посетителей;

ценообразование – цена является одним из ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность туристического комплекса. Цены должны быть конкурентоспособными и соответствовать качеству услуг, предлагаемых в комплексе. Часто комплексы предлагают сезонные скидки и специальные предложения, чтобы привлечь больше посетителей;

маркетинг и продвижение – это включает в себя рекламу, продвижение через социальные сети;

экологическая чистота – экологическая чистота и сохранение природы являются важными факторами конкурентоспособности, так как они могут привлечь туристов, которые ценят экологически чистые места и поддерживают устойчивый туризм;

квалификация персонала и качество обслуживания являются важными факторами, которые влияют на впечатление туристов о комплексе и могут повлиять на их решение вернуться ещё раз;

инновации и современные технологии – использование новых технологий и инновационных подходов может повысить конкурентоспособность комплекса и привлечь больше посетителей (например, внедрение системы онлайн-бронирования).

ДНР характеризуется разнообразной природной средой, которая генерирует множество рекреационных возможностей для посетителей.

Условно территорию ДНР можно разделить на 2 зоны: приморская туристско-рекреационная зона (вдоль побережья Азовского моря), характеризующаяся степными ландшафтами и приморским климатом, и лесная (в основном расположена вдоль р. Северский Донец). Вдоль течения р. Северский Донец расположены лесные зоны и пляжи, где можно провести время на природе, покататься на лодках или совершить прогулки на велосипедах. На территории ДНР находятся уникальные экосистемы – заповедники и природные парки, предоставляющие возможности для экскурсий, пеших и велосипедных прогулок. Также можно найти множество озер и водохранилищ, где можно практиковать рыбалку, покататься на катамаранах или просто насладиться красивыми пейзажами. В целом, ДНР

имеет значительные природные рекреационные ресурсы, которые могут удовлетворить интересы посетителей с разными предпочтениями.

К сожалению, ситуация с лесами рекреационного назначения в ДНР, в частности расположенными вдоль течения р. Северский Донец, является сложной. На протяжении многих лет военного конфликта леса подвергались вырубке, что привело к серьёзному ухудшению их состояния и сокращению площади лесных массивов.

После завершения СВО предстоит провести целый комплекс работ по восстановлению лесов, их защите и сохранению. Кроме этого, предстоит разминирование лесных массивов от опасных объектов, а также мероприятия по посадке новых деревьев и созданию новых лесных насаждений. Что касается учреждений отдыха вдоль р. Северский Донец, их состояние различно в зависимости от степени интенсивности боевых действий в конкретном районе. До военного конфликта вдоль р. Северский Донец располагалось множество кемпингов, гостиниц и баз отдыха, которые предлагали широкий спектр развлечений и услуг для посетителей. Они включали в себя номера для проживания, площадки для пикников, кафе и рестораны, пляжи, возможность аренды лодок и катамаранов, а также другие развлечения на воде и на суше.

После завершения СВО в ДНР предстоит создать (на базе того, что сохранится) инновационный ТРК [1; 2]. Структура инновационного ТРК может варьироваться в зависимости от конкретного проекта, однако обычно он включает следующие элементы:

- 1) гостиничный комплекс (гостиницы, мотели, кемпинги и другие формы размещения туристов);
- 2) рестораны и кафе (обеспечивают питание для посетителей);
- 3) развлекательный комплекс (бассейны, сауны, кинотеатры, спортивные площадки и другие формы развлечений для туристов);
- 4) культурный центр (музеи, выставки, театры и другие объекты культурного наследия);
- 5) аттракционы и развлечения на открытом воздухе (парки развлечений, аттракционы, аквапарки и другие формы развлечений на открытом воздухе);
- 6) спортивные объекты (стадионы, спортивные залы, гольф-поля и другие объекты для проведения спортивных мероприятий);
- 7) объекты экотуризма (природные парки, заповедники, экологические маршруты и другие объекты, позволяющие туристам наслаждаться природой);
- 8) инновационные технологии и услуги (использование новейших технологий, таких как интерактивные экспозиции, виртуальные туры, мультимедийные инсталляции и другие формы инновационных услуг).

Важно отметить, что инновационный ТРК должен быть спроектирован таким образом, чтобы учитывать потребности и интересы различных

категорий туристов, включая семьи с детьми, любителей активного отдыха, ценителей искусства и культуры и т.д.

Управление ТРК представляет собой комплекс мер, направленных на обеспечение эффективной работы комплекса и удовлетворение потребностей туристов, и включает несколько этапов:

планирование: определяются стратегические цели комплекса, формируются концепция и бизнес-план, проводится анализ рынка и конкурентов;

организация: создаётся организационная структура комплекса, формируются группы задач и распределяются ресурсы (важными аспектами организации являются разработка стандартов обслуживания, управление персоналом и системы контроля качества);

развитие: постоянное улучшение качества услуг, внедрение новых технологий и сервисов, расширение спектра услуг;

маркетинг: проводится продвижение комплекса на рынке, в том числе путём разработки и реализации маркетинговых стратегий и проведения рекламных кампаний;

финансовый менеджмент: осуществляется финансовый учёт, планирование бюджета и контроль над расходами и доходами комплекса;

управление рисками: учёт рисков, связанных с изменениями на рынке, непредвиденными событиями и другими факторами, которые могут повлиять на работу комплекса;

управление экологической устойчивостью: туристический бизнес может оказывать негативное влияние на окружающую среду, поэтому управление ТРК должно включать в себя меры по уменьшению негативного воздействия комплекса на природу и продвижению концепции экотуризма.

Важно отметить, что управление ТРК является динамичным процессом и требует постоянного мониторинга и анализа ситуации на рынке. Для эффективного управления комплексом и обеспечения интеграции региона в туристское пространство РФ необходимо также адаптировать услуги и предложения под потребности и интересы туристов, а также проводить маркетинговые исследования, чтобы понимать тренды и изменения на туристическом рынке [3].

#### *Список использованных источников*

1. Кушнир, К. В. Эффективность функционирования туристско-рекреационного комплекса как фактор территориального развития (пример Азовского побережья России) / К. В. Кушнир, О. В. Ивлиева // Наука. Инновации. Технологии. – 2018. – № 1. – С. 117-130.

2. Овчаренко, Л. А. Управление формированием туристической макротерритории вдоль Азовского побережья ДНР, Запорожской и Херсонской областей / Л. А. Овчаренко // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях

современных вызовов: материалы науч.-практ. конф., 2-3 ноября, 2022, г. Донецк / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». В 2 ч.: Ч. II. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – С. 484-489.

3. Овчаренко, Л. А. Интенсификация развития туристской инфраструктуры в ДНР за счёт формирования эффективного механизма государственно-частного партнёрства / Л. А. Овчаренко, Т. В. Черкашина // Проблемы развития индустрии туризма: материалы VIII Международной научно-практической конференции / Забайкальский государственный университет; ответственные редакторы О. А. Лях, С. А. Батоева. – Чита : ЗабГУ, 2022. – 358 с. – С. 72-79.

### **КУЛЬТУРНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ И ЕГО РОЛЬ В ПРИБЛИЖЕНИИ МОЛОДЕЖИ К ИДЕЯМ ОЛИМПИЗМА НА ОСНОВЕ СЕМЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ**

**ПОДДУБНАЯ Т.Н.,**  
*д-р пед. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет физической  
культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация;*

**МАРТЫНЕНКО К.Р.,**  
*студентка,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет физической  
культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* Обоснован авторский взгляд на использование культурно-познавательного туризма для приобщения молодежи к идеям олимпизма на основе семейных ценностей. Представлен разработанный авторами семейный тур выходного дня культурно-познавательной направленности в г. Сочи «Мама, папа, я – спортивная семья». Сформулирован вывод о перспективности культурно-познавательного туризма в системе патриотического воспитания молодого поколения и укрепления семейных ценностей на Кубани и в России в целом.

*Ключевые слова:* культурно-познавательный туризм, молодежь, идеи олимпизма, семейные ценности, программа тура



## **CULTURAL AND EDUCATIONAL TOURISM AND ITS ROLE IN INVOLVING YOUTH TO THE IDEAS OF OLYMPISM ON THE BASIS OF FAMILY VALUES**

**PODDUBNAYA T.N.,**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation;*

**MARTYENKO K.R.,**

*Student,  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation*

*Abstract.* The author's view on the use of cultural and educational tourism to familiarize young people with the ideas of Olympism based on family values is substantiated. A family weekend tour of a cultural and educational orientation in Sochi, developed by the authors, “Mom, Dad, I am a sports family” is presented. The conclusion is formulated about the prospects of cultural and educational tourism in the system of patriotic education of the younger generation and the strengthening of family values in the Kuban and in Russia as a whole.

*Keywords:* cultural and educational tourism, youth, ideas of Olympism, family values, tour program

Культурно-познавательный туризм сегодня является ведущим видом туризма, основанном полностью или частично на интересе к культурным достопримечательностям, включая культурные события и другие объекты наследия, с целью получения новых впечатлений для саморазвития [3; 4; 5]. По нашему мнению, культурно-познавательный туризм оказывает положительное влияние на приобщение молодежи к идеям олимпизма. Его важность заключается в возможности развития личностных качеств в условиях спортивной составляющей идей олимпизма. Отметим, что отдельные аспекты культурно-познавательного туризма, связанные с воспитанием спортивного поколения на идеях олимпизма, нашли свое отражение в федеральных законах «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.09.1996 г., «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 г. Идея продвижения культурно-познавательного туризма, в контексте спортивной составляющей, нашла свое отражение в исследованиях А.М. Банникова, Д.В. Кружкова, М.В. Кореновой с соавт. [6; 7], где авторы обосновывают идею, согласно которой внедрение идей олимпизма в социальное пространство способствует распространению ценностей олимпизма в области спорта, туризма и образования. Этому способствует актуализация развития культурно-познавательного туризма как

основной составляющей трансляции семейных ценностей для воспитания молодежи, способной к новым достижениям, самостоятельному принятию решений, ориентации на ведение здорового образа жизни, всестороннее развитие, стремление достигать поставленные цели с наивысшим результатом.

Цель исследования заключается в обосновании культурно-познавательного туризма как способа приобщения молодежи к идеям олимпизма на основании семейных ценностей.

В современных условиях культурно-познавательный туризм напрямую оказывает влияние на воспитание и приобщение молодежи к идеям олимпизма на основании семейных ценностей [2]. Мы считаем, что посещение различных мероприятий в рамках культурно-познавательных и событийных туров, в особенности спортивных, оказывает огромное благотворное влияние на становление личности, воспитание духа патриотизма, расширение кругозора, содействует формированию представления о мире, семье, спорте. Ведь семейные ценности – это культурная составляющая общества, совокупность представлений о семье, основанная на моральных нормах, влияющая на выбор целей, способов организации жизнедеятельности и взаимодействия между людьми в семейной группе и в мире в целом [1]. Вполне очевидно, что олимпийские ценности, такие, как «дружба», «совершенство», «уважение», «смелость», «равенство», имеют пересечение с семейными ценностями, оказывая благотворное влияние на воспитание патриотичной и дружественной молодежи в условиях спортивной составляющей. Проиллюстрируем обозначенные выше положения на примере разработанного нами семейного тура выходного дня культурно-познавательной направленности «Мама, папа, я – спортивная семья». Тур ориентирован на семью из трех человек, место проведения – г. Сочи. Продолжительность тура: 3 дня и 2 ночи. Ниже представлена краткая программа тура.

1 день: прибытие в г. Сочи на скоростном поезде ФПК «Ласточка», размещение в АО «Отель «Звездный WELNESS & SPA», обед, обзорная экскурсия по Олимпийскому парку, ужин, свободное время.

2 день: аквааэробика (6:30 – 7:30), завтрак (8:00 – 10:00), экскурсия на курорты Красная Поляна, Роза Хутор, Газпром, с посещением минерального источника Чвижепсе, пещеры «Снежного человека» (начало 11:00) и перерывом на обед в горном кафе (чай и мед – бесплатно), дегустацией кавказских блюд за дополнительную плату (13:00 – 14:30), продолжение экскурсии с катанием на канатной дороге (конец экскурсии 20:00), ужин в ресторане «Рестобар» (20:30), свободное время на отдых и развлечения.

3 день: мини-соревнование по плаванию в крытом бассейне среди взрослых и детей (6:30 – 7:30), завтрак (8:00 – 10:00), выселение из спа-отеля (12:00), прогулка по набережной г.Сочи, обед, покупка сувенирной продукции, отъезд (18:30) от железнодорожного вокзала г.Сочи.

Стоимость тура на 3-х человек 35 672 тыс. руб. (цена представлена на апрель 2023 г.).

Данный пример дает основание утверждать, что культурно-познавательный вид туризма – это один из немногих видов туризма, способный предоставлять возможность совмещать семейный отдых с изучением олимпийского наследия игр «Сочи 2014». Мы считаем, что культурно-познавательный туризм в настоящее время может стать катализатором патриотического воспитания молодого поколения и укрепления семейных ценностей на Кубани и в России в целом.

#### *Список использованных источников*

1. Акутина, С. П. Семейные духовно-нравственные ценности и их воспитание у старшеклассников в условиях взаимодействия семьи и школы / С. П. Акутина. – Н. Новгород : НГПУ, 2009. – 157 с.
2. Ветитнев, А. М. Олимпийский туризм: организационно-экономические аспекты и влияние на принимающую дестинацию: монография / А. М. Ветитнев, Н. В. Бобина. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 227 с.
3. Заднепровская, Е. Л. Роль культурно-познавательного туризма в развитии этнографического туризма / Е. Л. Заднепровская, Е. В. Ползикова // Филологические и социокультурные вопросы науки и образования: сб. материалов II Международной научно-практической конференции. – Краснодар : КГТУ, 2017. – С. 592-597.
4. Мисриева, Д. Ш. Проблемы развития туризма в Республике Дагестан / Д. Ш. Мисриева, И. Г. Павельев // Тезисы докладов XLIV научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа: Материалы конференции, Краснодар, 01 февраля 2017 года / Редколлегия: Г. Д. Алексанянц, А. И. Погребной, Л. И. Просоедова. – Краснодар: КГУФКСТ, 2017. – С. 82-83.
5. Шпырня, О. В. Туристско-рекреационное проектирование креативных экскурсионных маршрутов в г. Краснодаре / О. В. Шпырня // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2019. – № 1(25). – С. 104-109.
6. Bannikov, A. M. The state system of the Olympic education management in the Russian Federation / A. M. Bannikov, D. A. KruzHKov // Физическая культура и спорт. Олимпийское образование: Мат. междунар. науч.-практич. конф., Краснодар, 11 февраля 2019 г. – Краснодар : КГУФКСТ, 2019. – С. 213-215.
7. Koreneva, M. V. Some of the aspects of philosophical foundations of Olympism / M. V. Koreneva, N. Y. Melnikova, V. V. Melnikov // Теория и практика олимпийского образования: традиции и инновации в спорте, туризме и социальной сфере: Мат. VII Междунар. науч.-практич. конф. Олимпийской академии Юга, Краснодар, 28–30 сентября 2021 г. – Краснодар : Олимпийская академия Юга, 2021. – С. 211-213.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ ЯХТИНГА

**ПОДДУБНАЯ Т.Н.,**

*д-р пед. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет физической  
культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация;*

**ОСМАН Н.А.А.,**

*Студент,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет физической  
культуры, спорта и туризма»,  
Краснодар, Российская Федерация*

*Аннотация.* Раскрыты современные подходы к пониманию термина «яхтинг». Осуществлен анализ терминологии яхтинга в действующих стандартах. На основе анализа зарубежных и отечественных исследований выявлены виды яхтинга. Кратко описано состояние яхтинга на территории Российской Федерации.

*Ключевые слова:* яхтинг, физическая рекреация, парусный спорт, яхтенный туризм, разновидности яхтинга

## MODERN APPROACHES TO UNDERSTANDING YACHTING

**PODDUBNAYA T.N.,**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation;*

**OSMAN N.A.A.,**

*Student,  
FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,  
Krasnodar, Russian Federation*

*Abstract.* Modern approaches to understanding the term "yachting" are disclosed. The analysis of yachting terminology in the current standards is carried out. Based on the analysis of foreign and domestic research, the types of yachting were identified. The state of yachting on the territory of the Russian Federation is briefly described.

*Keywords:* yachting, physical recreation, sailing, yacht tourism, types of yachting

В исторический обиход дефиниция «яхтинг» вошла в 17 веке, когда Карл II с целью отдыха и развлечений стал использовать яхты. Яхтинг стал популярным с 19 века как парусный спорт, превратившись в неотъемлемый элемент светской жизни англичан [1; 2; 5].

Изучению теоретических аспектов развития яхтинга посвящены преимущественно зарубежные исследования М.Н. Диакомихалиса, Х. Эстев-Перес, А. Гарсия-Санчес, С.А. Иоаннидис, У. Касимати и др. Российскими учеными В.В. Селивановым и Е.Ю. Лукьяновой рассмотрены особенности функционирования яхтинга в аспекте экскурсионного сервиса [4]. Частные аспекты развития яхтинга раскрыты Е.Л. Заднепровской, А.И. Погребным, В.Г. Минченко и др. [5]. Анализ указанных исследований позволил выявить две тенденции в изучении яхтинга. Первая группа работ касается изучения яхтинга как вида спорта. Вторая группа работ раскрывает аспекты яхтинга как вида физической рекреации и активного отдыха. Так, обоснованию яхтинга как средства повышения конкурентоспособности Азово-Черноморского курортного региона России посвящены работы К.Г. Томила, Черноморского побережья России – В.В. Селиванова, Ю. Дрейзис, И. Поташовой. Анализ указанных исследований позволил обозначить два варианта яхтинга: спортивный яхтинг (парусный спорт) и яхтенный туризм.

Ниже остановимся на основных терминах, которые наиболее часто встречаются в яхтинге и толкование которых изложено в ряде стандартов, а также современных научных исследованиях по рассматриваемой проблеме (табл. 1).

*Таблица 1*

**Содержание основных понятий в яхтинге (составлено автором по источнику 3)**

Термин 1	Определение 2	Источник 3
Яхтинг	Активный отдых и спорт с применением яхт.	Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 57617 – 2017 «Объекты отдыха, развлечения, культуры и спорта на открытой водной поверхности и их инфраструктура. Термины и определения», М.:ФГУП «Стандартинформ», 2017.
	Весь комплекс отечественных и зарубежных маломерных и прогулочных судов (в т.ч. яхт, катеров, лодок), их владельцев, судоводителей, экипажей, пассажиров и клиентов, мест дислокации со всей инфраструктурой обслуживания в привязке к разнообразным направлениям человеческой деятельности в прибрежных регионах (туризм, сфера обслуживания, в т.ч. строительство и купля-продажа судов, трансфертные, гостинично-хозяйственные услуги, снабжение товарами, концертная деятельность и т.п.) во взаимосвязи с социально-экономическими (в т.ч. правовыми) условиями.	Марков А.А., Тамойкин И.Ю., Малько В.В. Концепция развития яхтинга в Крыму: создание испытательного полигона для бизнеса и законодательства в туристической отрасли. Версия 11.04.2016 г.
Яхтенный туризм	Вид отдыха, предполагающий временные выезды туриста за пределы постоянного места проживания с целью краткосрочного путешествия, на протяжении которого средством передвижения и основным местом ночевки является маломерное судно (парусная или моторная яхта), находящееся в собственности, либо взятое в аренду.	Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 57617 – 2017 «Объекты отдыха, развлечения, культуры и спорта на открытой водной поверхности и их инфраструктура. Термины и определения», М.:ФГУП «Стандартинформ», 2017.
Инфраструктура яхтинга	Реестр объектов водного (речного и (или) круизного, яхтенного) туризма включает непосредственно туристские объекты (прибрежные музейно-туристские комплексы, средства размещения, предприятия общественного питания и т.д., объекты прибрежной инфраструктуры (пристани, порты, набережные, мосты и т.д.) и соответствующие транспортные средства.	Постановление Совета Министров Республики Крым от 31 марта 2015 года №149 «Об утверждении правил пользования водными объектами для плавания на маломерных судах» пользования водными объектами для плавания на маломерных судах».

1	2	3
Инфраструктура яхтинга	<p>Водный объект: природный или искусственный водоем, водоток либо иной объект, постоянное или временное сосредоточение вод в котором имеет характерные формы и признаки водного режима.</p> <p>Инфраструктура маломерного флота: совокупность материальных объектов технологического комплекса, обеспечивающего этапы жизненного цикла малых судов.</p> <p>Место отдыха (водный объект) водный объект или его часть и территория, прилегающая к водному объекту, используемые для отдыха, туризма, занятий физической культурой и спортом.</p> <p>Инфраструктура места отдыха (водные объекты): совокупность материальных объектов, обеспечивающих возможность использования места отдыха по назначению.</p> <p>Место туристической стоянки (водный объект): участок территории, прилегающий к водному объекту и используемый при самостоятельном туризме в рекреационных целях, в том числе для швартовки малых судов, заправочных комплексов, – которые в комплексе обеспечивают условия для осуществления туристской деятельности, как при движении по судоходным путям или водным туристским маршрутам, так и при самостоятельном активном плавании и занятиях яхтенным спортом.</p>	<p>Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 57617 – 2017 Объекты отдыха, развлечения, культуры и спорта на открытой водной поверхности и их инфраструктура. Термины и определения. М.:ФГУП «Стандартинформ», 2017</p>

На рис. 1 представлены разновидности современного яхтинга.

Круиз на яхте – наиболее популярный формат, подразумевающий активное участие в управлении лодкой (работу с парусами, руление и пр.) под руководством опытного шкипера; не требует определенного уровня подготовки.

Любительская регата – круиз с добавлением элементов соревновательности; преимущественно проводится по программе круиза (ежедневные переходы, в процессе которых участники состязаются друг с другом); из технических особенностей включает дополнение к обычным парусам спинакера или генакера; не требует определенного уровня подготовки команды.

Полупрофессиональная регата – предполагает уровень подготовки команд (несколько лет увлечения яхтингом, опыт участия в 1-2-3 подобных регатах). Участниками ее являются, как правило, профессиональные шкипера-гонщики, которые совместно с командой участвуют в соревнованиях. Любые решения принимает только шкипер, а функционал остальных ограничен. Задача каждого участника команды – максимально быстро и слаженно выполнять свою функцию. К такому формату относят мероприятия типа Rodos Cup, Marmaris Race Week.

Профессиональные парусные регаты – парусный спорт, где соревнуются профессиональные яхтсмены, которые начинают заниматься парусным спортом с детства.

Перегон – дальнейшее спортивное плавание: фиксированный маршрут из точки А в точку В; ограничение времени на прохождение маршрута; мало остановок, которые предназначены для восстановления сил, а не отдыха и развлечений; рабочий график (вахтовый метод).

Рис. 1. Разновидности современного яхтинга

Яхтинг сегодня является важной составляющей не только парусного спорта, но и морского туризма как наиболее динамично развивающихся, приоритетных и прибыльных видов туризма с учетом международной практики.

Опыт ряда стран подтверждает значительный вклад яхтинга в национальную экономику. Например, Турция занимает третье место в Европе по производству яхт, имеет более 360 компаний по строительству, ремонту и переоборудованию яхт, катеров и лодок. Правительство Турции возлагает большие надежды именно на развитие этого яхтинга. Мировая практика включает также мероприятия по стимулированию устойчивости яхтинга. Обозначилась тенденция повышенного внимания к программам сертификации и проектам экологической осведомленности: «Голубая Карта», сертификация «CE Inspection & Certification», «Голубой Флаг», «Золотой Якорь», проект «Сеабин».

В мире широко распространено информационное сопровождение яхтинга путем выпуска путеводителей по морским и внутренним водным путям. Справочники включают водные пути по странам, имеют полезную информацию для интересующихся внутренним судоходством как видом туризма. Карибские острова и страны восточного Средиземноморья (в частности, Греция, Хорватия и Турция) являются наиболее популярными направлениями среди яхтсменов. Хорватия за последние 20 лет становится ведущим яхтенным направлением [6].

Яхтинг на территории Российской Федерации в настоящее время находится в стадии развития. Согласно официальным сведениям Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, в нашей стране по состоянию на конец 2021 года зарегистрировано более 1,5 млн маломерных судов. Центрами яхтинга в России признаны Краснодарский край, Севастополь, Москва, Санкт-Петербург, Приморский край, Республика Крым, Республика Татарстан, Ростовская, Ленинградская, Архангельская, Калининградская области [5].

Современный яхтинг в нашей стране может быть структурирован по следующим основным направлениям (рис. 3).

В Ленинградской области заметно выделяется сегмент «корпоративных владельцев», в Санкт-Петербурге размер этого сегмента около 10-20 организаций. Темпы роста этого сегмента 10-20% ежегодно. В Севастополе и в Балаклавской бухте действует 8 баз на 800 судов, которые реконструированы до уровня современных марин [5].

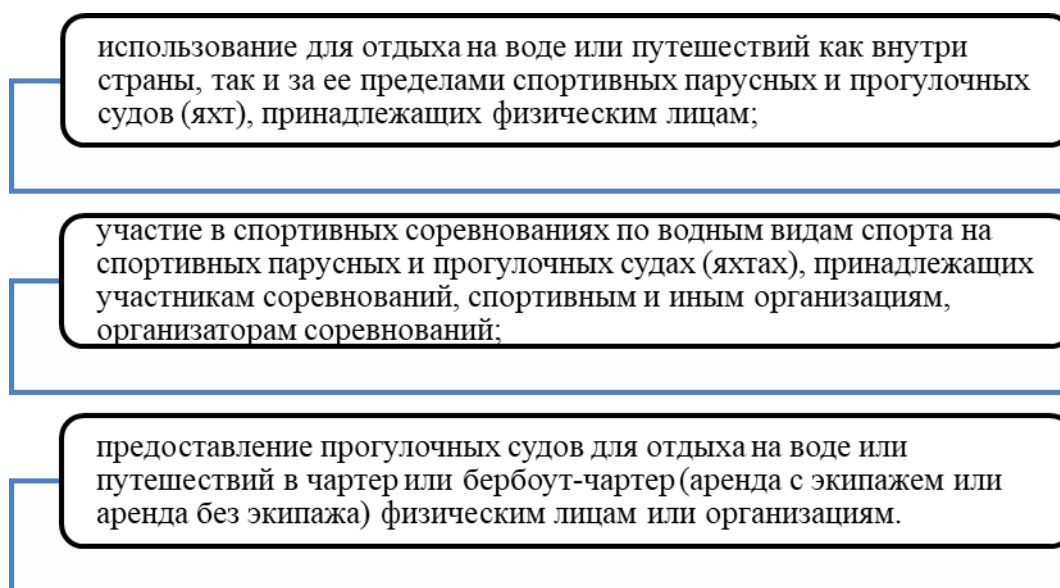


Рис. 2. Современные направления яхтинга в Российской Федерации

Таким образом, яхтинг в настоящее время рассматривается в числе наиболее динамично развивающихся и перспективных видов физической рекреации в мире. В современном понимании яхтинг определяется в двух аспектах: как вид парусного спорта (спортивный яхтинг) и вид активного отдыха с использованием яхт (яхтенный туризм). При этом к туристической направленности относится преимущественно частный яхтинг.

#### *Список использованных источников*

1. История яхтинга: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sportflot.ru/content/articles/istoriya-yahtinga/>.
2. Мисриева, Д. Ш. Проблемы развития туризма в Республике Дагестан / Д. Ш. Мисриева, И.Г . Павельев // Тезисы докладов XLIV научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа: Материалы конференции, Краснодар, 01 февраля 2017 года / Редколлегия: Г.Д. Алексанянц, А.И. Погребной, Л.И. Просоедова. – Краснодар: КГУФКСТ, 2017. – С. 82-83.
3. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р 57617 – 2017 «Объекты отдыха, развлечения, культуры и спорта на открытой водной поверхности и их инфраструктура. Термины и определения». – М.: ФГУП «Стандартинформ», 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200146670>.
4. Селиванов, В. В. Яхтенный туризм и особенности экскурсионного сервиса: монография / В.В. Селиванов, Е.Ю. Лукьянова. – Симферополь : ИТ «Ариал», 2016. – 168 с.
5. Яхтинг: опыт и тенденции развития (на примере Краснодарского края): монография / Погребной А. И. и др.; под общ. ред. Поддубной Т. Н. – Краснодар, 2021. – 79 с.



6. Mediterranean Yacht Charter: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.charterworld.com>.

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАЗМЕЩЕНИЯ**

**ПОЛЗИКОВА Е.В.,**

*канд. пед. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма»,*

*Краснодар, Краснодарский край, Российская Федерация;*

**ЦАГИКЯН Д.В.,**

*обучающийся 4 курса,*

*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма»,*

*Краснодар, Краснодарский край, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются особенности формирования ассортимента услуг как инструмента для привлечения клиентов и повышения доходности предприятий размещения.

*Ключевые слова:* ассортимент, услуги, предприятия размещения, конкуренты, целевая аудитория

## **FEATURES OF THE FORMATION OF THE RANGE OF SERVICES AT THE PLACEMENT ENTERPRISES**

**POLZIKOVA E.V.,**

*Candidat of Pedagogical Sciences, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,*

*Krasnodar, Russian Federation;*

**TSAGIKYAN D.V.,**

*4th year student,*

*FSBEI HE «Kuban State University of Physical Education, Sports and Tourism»,*

*Krasnodar, Russian Federation*

*Abstract.* This article discusses the features of the formation of a range of services as a tool for attracting customers and increasing the profitability of placement enterprises.

*Keywords:* assortment, services, placement companies, competitors, target audience

В современных условиях конкуренция предложений на рынке гостиничных услуг растет с каждым днем, формирование уникального ассортимента услуг является важным инструментом для привлечения клиентов и повышения доходности предприятий размещения. При этом необходимо учитывать множество факторов, таких как анализ конкурентов, определение потребностей целевой аудитории и управление рисками [1].

Концепция формирования ассортимента услуг на предприятиях размещения требует системного анализа и стратегического планирования. Ниже представлены ключевые этапы, основанные на научных подходах:

1. Рыночный анализ и анализ конкурентов. Первоначальный этап заключается в изучении рыночных условий и анализе предложений и услуг, предоставляемых конкурентами. Это позволяет определить текущие тенденции, выявить преимущества и пробелы в предложениях конкурентов, а также идентифицировать возможности для дифференциации и уникальности своего ассортимента услуг.

2. Исследование целевой аудитории и потребительских предпочтений. Важным шагом является изучение целевой аудитории и их потребностей, предпочтений и поведенческих особенностей. Это позволяет лучше понять, какие услуги и характеристики будут наиболее ценными и привлекательными для потенциальных клиентов.

3. Учет требований и ожиданий клиентов. Для успешного формирования ассортимента услуг необходимо учитывать требования и ожидания клиентов. Это включает изучение их предпочтений в отношении комфорта, уровня сервиса, разнообразия услуг, дополнительных возможностей и индивидуальных потребностей. Учет этих факторов помогает определить оптимальное сочетание услуг для максимального удовлетворения потребностей клиентов.

4. Разработка уникального предложения. На основе проведенного анализа рынка, конкурентов и потребностей клиентов формируется уникальное предложение, отличающееся от конкурентов и привлекающее целевую аудиторию. Это может включать предоставление специализированных услуг, инновационных подходов к размещению, дополнительных возможностей или создание атмосферы, отвечающей конкретным потребностям клиентов [3].

Помимо анализа рынка, конкурентов, целевой аудитории и спроса, существуют и другие факторы, оказывающие значительное влияние на формирование ассортимента услуг на предприятиях размещения. В контексте этой темы, следующие аспекты следует учесть:

1. Географическое и тематическое расположение предприятия. Определенное местоположение предприятия размещения и его тематическая направленность играют решающую роль в формировании ассортимента услуг.

2. Уникальные ресурсы и особенности предприятия. Наличие уникальных ресурсов, таких как специализированные объекты развлечений, спортивные сооружения, рестораны с особыми кулинарными традициями или экологически чистые зоны, может значительно влиять на ассортимент услуг, предлагаемых предприятием размещения.

3. Тенденции и инновации в сфере размещения. Быстро меняющиеся требования и ожидания клиентов, а также появление новых технологий и концепций, влияют на формирование ассортимента услуг. Цифровизация, защита окружающей среды и персонализация, могут потребовать внесения изменений в ассортимент услуг и предоставления инновационных решений.

4. Финансовые соображения и устойчивость бизнеса. Формирование ассортимента услуг должно учитывать финансовые возможности предприятия размещения и обеспечивать его устойчивость. Необходимо оптимизировать предложение услуг таким образом, чтобы они соответствовали бюджету предприятия, а также обеспечивали достаточную рентабельность и конкурентоспособность [3, 4].

Одним из способов оптимизации ассортимента услуг является его сегментация. Сегментация позволяет выделить различные группы услуг, ориентированных на определенные потребности клиентов или рыночные сегменты. Например, ООО «НЕДРА-2000» может предлагать услуги для деловых путешественников, семейного отдыха, романтических выходных и т. д. Это позволяет лучше соответствовать потребностям клиентов и повышает эффективность маркетинговых усилий.

Диверсификация предполагает расширение и изменение предлагаемых и добавление новых услуг в ассортимент с целью создания широкого спектра вариантов и повышения конкурентоспособности предприятия на рынке. Например, ООО «НЕДРА-2000» может добавить спа-услуги, организацию экскурсий и другие дополнительные услуги, чтобы привлечь и удержать клиентов. Диверсификация ассортимента услуг способствует расширению клиентской базы и повышению конкурентоспособности предприятия.

Для оптимизации ассортимента услуг необходимо проводить регулярный анализ эффективности и востребованности предлагаемых услуг. Анализ данных о загрузке, уровне удовлетворенности клиентов, доходности услуг и других показателях, что позволяет различать наиболее и наименее успешные услуги. На основе этих данных можно принимать решения о корректировке ассортимента услуг, удалении неэффективных и развитии наиболее востребованных.

Пример некоторых рекомендаций по оптимизации ассортимента услуг для ООО «НЕДРА-2000» [5]:

1. Исследование и анализ потребностей клиентов:

– провести исследования и опросы существующих и потенциальных клиентов для выявления и понимания их потребностей и предпочтений.

– проанализировать данные о предпочтениях клиентов, основываясь на обратной связи, оценках и отзывах.

2. Анализ конкурентной среды:

– изучить ассортимент услуг, предлагаемых конкурентами, и выявить их преимущества и недостатки.

– определить ниши или сегменты рынка, которые пока не заняты конкурентами.

3. Сегментация ассортимента услуг:

– определить основные сегменты клиентов и потребности каждого сегмента.

– разработать специализированные услуги, соответствующие потребностям каждого сегмента.

4. Диверсификация ассортимента услуг:

– интегрировать новые виды услуг, которые могут привлечь новых клиентов или удовлетворить потребности существующих.

– усовершенствовать существующие услуги, повышая их качество и привлекательность.

5. Регулярный анализ и обновление:

– проводить регулярный мониторинг эффективности предлагаемых услуг на основе данных о загрузке, уровне удовлетворенности клиентов и финансовых показателях.

– корректировать ассортимент услуг в соответствии с изменениями рыночных тенденций и потребностей клиентов.

В современных условиях высокой конкуренции на рынке гостиничных услуг, стратегическое формирование уникального ассортимента услуг играет решающую роль в привлечении клиентов и повышении прибыльности предприятий размещения. Этот процесс требует проведения системного анализа, который включает в себя оценку конкурентной среды и определение потребностей целевой аудитории. Одновременно стратегическое планирование является ключевым компонентом формирования ассортимента услуг, поскольку позволяет управлять рисками и принимать обоснованные решения.

*Список использованных источников*

1. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия: учебник для вузов / Л.В. Баумгартен. – М. : Издательство Юрайт, 2021. – 338 с.

2. Вакуленко, Р. Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – М. : Логос, 2020. – 320 с.

3. Заднепровская, Е. Л. Основы формирования и развития конкурентного преимущества предприятий сферы услуг / Е. Л. Заднепровская, Т. А. Джум // Материалы международной научно-практической конференции: Актуальные проблемы правового,

экономического и социально-психологического знания: теория и практика. – Донецк : ООО «Цифровая типография», 2017. – С. 85-89.

4. Заднепровская, Е. Л. Современные особенности инновационных стратегий развития предприятий гостиничного бизнеса / Заднепровская Е. Л., Поддубная Т. Н., Панина Е. А., Джум Т. А. / Новые технологии. – Краснодар, 2022. – Т. 18. – № 1. – С. 106-114.

5. ООО «НЕДРА-2000». – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://45parallel-hotel.ru/>.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**РОДЗИНА А.В.,**

*ассистент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Отечественные предприятия довольно долгое время не воспринимали стратегическое планирование всерьез. В последние десять лет большое количество современных предприятий стали более конструктивно подходить к построению стратегии. В связи с тем, что большинство зарубежных моделей стратегического планирования невозможно адаптировать к отечественному бизнесу – создаются совершенно новые, не имеющие аналогов проекты.

*Ключевые слова:* предприятие, стратегия, план, государство, прибыль, технология, проект

## **FOREIGN EXPERIENCE IN THE FIELD OF STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES**

**RODZINA A.V.,**

*Assistant,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Domestic enterprises have not taken strategic planning seriously for quite a long time. In the last ten years, a large number of modern enterprises have taken a more constructive approach to building a strategy. Due to the fact that most of the foreign models of strategic planning cannot be adapted to the domestic business, completely new projects that have no analogues are being created.

*Keywords:* enterprise, strategy, plan, state, profit, technology, project

Если провести анализ предприятий, то станет очевидно, что самые массивные и успешные в своей деятельности финансово-промышленные комплексы берут своё начало в западных странах. Именно в западных странах зарождались истоки стратегического планирования. Что касается советских предприятий, то большинство легкомысленно относились к данному аспекту развития предприятия. Лишь в последние годы, в связи с экономическим, политическим кризисом, который затронул практически все сферы предпринимательства, предприятия начали задумываться о создании стратегического плана и разработке технологии стратегического планирования деятельности. Ведь устоять твердо на ногах могли лишь те предприятия, у которых был стратегический план на разные ситуативные изменения в государстве. Но при этом невозможно провести сравнительную параллель между стратегиями предприятий в разных государствах в связи, во-первых, разными историческими условиями жизни, во-вторых, спецификой законодательства стран. Для начала рассмотрим мнение разных авторов о термине «предприятие» (табл. 1) [3].

Таблица 1

**Трактовка термина «предприятие»**

Автор	Сущность	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Н.А. Сафронова	Самостоятельный хозяйствующий субъект, имеющий право юридического лица, созданный в порядке, установленном законом, для производства различной продукции, выполнения работ и оказания услуг для удовлетворения спроса, представляемого обществом и получения прибыли	Полное, охватывающие все грани понятия предприятия. Дает четкое представление	Нет
Т.К. Руткаускас	Это производственная или торговая хозяйственная единица или объединение нескольких таких единиц	Нет	Абсолютно не раскрывает сущность понятия «предприятие»
Е.Ю. Глиникова, М.С. Агафонова	Является единством имущества, прав и обязанностей, а также отношений, сложившимися с другими предприятиями и лицами	Даёт подробную характеристику имущественных отношений	Не дана полная картина предприятия, нет упоминания о важных составляющих предприятия
Ф.Н. Кузнецов	Это юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Российской Федерации, основной целью деятельности которого является постоянное извлечение прибыли	Затронуты основные и важные моменты для определения предприятия	Неполная характеристика. Прибыль получает не только предприятие

*Продолжение табл. 1*

1	2	3	4
Т.Н. Таряник	Это коммерческая организация, т.е. юридическое лицо, которое создано и функционирует с целью извлечения прибыли в результате производства и реализации продукции	Достаточно полная характеристика термина «предприятие»	Нет

Наиболее яркую картину стратегического планирования можно отследить на примере двух стран: США, Япония. Если посмотреть по мощности предприятий и их доходной составляющей, то, несомненно, одними из лидеров будут предприятия Японии и Соединенных Штатов Америки.

Американские предприятия в своей деятельности используют два вида планирования, независимо от размера, бюджета или вида деятельности предприятия:

1. Долгосрочное, второе название – стратегическое;
2. Годовое финансовое планирование.

Данная модель создана с учетом рыночно ориентированной финансовой системы. Большинство предприятий Америки приумножают свой капитал благодаря новым эмиссиям акций. Цель стратегического планирования – дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных стратегических центров хозяйствования (СЦХ), а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы или внедрения в новые сферы деловой активности. Что касается учета расходов, в американской модели стратегического планирования используется большое количество детализированных вариантов контроля и учета расходов. Американские предприятия формируют свою систему стратегического планирования таким образом, чтобы у предприятия существовала возможность быстро давать реакцию на изменения потребительского спроса и рыночной конкуренции. Гибкость данного аспекта обеспечивают два пути:

Первый: уменьшение планируемого предприятием периода, планирование схемы заданий на скользящей основе.

Второй: уменьшение времени выполнения заказа, более углубленное ознакомление заказчика с предприятием.

Состояние и развитие рыночной ситуации, т.е. прогнозируемый результат на рынке в американской системе стратегического планирования является исходным пунктом. За невыполнение поставленного плана менеджеров, работающих на американских предприятиях, не наказывают, но также и премию предоставляют не за результаты по выполняемой работе, а за хорошую работу в трудных обстоятельствах жизни предприятия.

Можно выделить следующие позитивные аспекты стратегического предприятия на американских фирмах, которые целесообразно изучить руководству российских компаний:

1. Планы обычно содержат только одну стратегию предстоящих действий. Программы, предусматривающие возможные варианты решений на случай изменения первоначальной стратегии, обычно не включаются в план.

2. В планах оцениваются все сильные и слабые стороны фирмы при анализе благоприятных возможностей или опасных событий в окружающей обстановке.

3. Планы включают данные прогнозов и предположений, которые в деталях обычно не разрабатываются.

4. В большинстве планов оценка риска также не производится, при рассмотрении различных возможных вариантов действий риск учитывается.

5. Все планы строятся на основе ожидаемых целей, которые отражаются важнейшие показатели финансовой деятельности фирмы.

6. В долгосрочных планах отражаются данные о требуемых инвестициях, ожидаемых доходах и расходах, выплачиваемых дивидендах в долгосрочном периоде.

7. В планах дается оценка диверсификации, происходящей в результате возможных слияний и поглощений фирмы.

Стратегическое планирование на предприятиях Японии. В Японии, практически все предприятия пользуются в своей деятельности стратегическим планированием. Процентная доля составляет 70. Далее мы ознакомимся с моделью стратегического планирования, созданной японскими специалистами. Модель состоит из 4-х этапов (табл. 2) [2].

Таблица 2

### Этапы стратегического планирования

Этап	Характеристика
1	2
Формулирование предпосылок	Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде, как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции, составляются прогнозы о положении фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы
Уточнение проблем	Исходя из вышеперечисленных предпосылок, определяются уровни притязаний. Например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%, затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляются разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы



*Продолжение табл. 2*

1	2
Долгосрочная стратегия	Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок», например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица «рост-доля рынка»). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше двух стратегий, и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями; долгосрочные стратегические проекты; долгосрочная политика в основных областях
Среднесрочные планы	Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии, намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции, исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент – функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли

Проанализировав зарубежный и отечественный опыт внедрения стратегического планирования на предприятиях, можно сделать следующий вывод: в связи с невозможностью адаптировать зарубежные модели стратегического планирования к отечественной, наиболее удачной будет выглядеть следующая модель на основании зарубежного опыта:

В модель включены 10 позиций, а именно:

- четко сформулированная миссия предприятия;
- установка целей во время её функционирования;
- глубокий анализ внешней среды с дальнейшим подробным отчетом;
- подсчет ресурсного массива предприятия;
- разработка стратегических альтернатив работы;
- оценивание стратегии;
- выбор одной стратегии;
- предоставление основных показателей деятельности в стратегическом плане;
- внесение коррективов в стратегический план.

Планирование производства – это деятельность, позволяющая продумать цели и просчитать все этапы производственных процессов при таких нововведениях, как увеличение ассортимента товаров, решение ввести

новую продукцию и услуги, использование современной техники, ликвидация слабых точек в имеющейся производственной системе.

Что касается внедрения технологии стратегического планирования, требуется уяснение следующей теории. В теорию стратегического планирования входит семь элементов:

1. Гипотеза. В неё входит представление о стратегическом планировании. Как представляет разработчик данный процесс.

2. Методология – какими методами данное стратегическое планирование реализуется на практике. В свою очередь методология раскрывается в трех составляющих:

- основной закон стратегического планирования – процесс, который подчиняется определенным законам и закономерностям;

- модель стратегического планирования представляет собой схему данного процесса. Ещё не сама технология, но предварительная схема;

3. Методика стратегического планирования – указываются цели, задачи, показатели, прогнозируемый результат – результат исследователя от стратегического планирования. Концепция стратегического планирования представляет процесс, который является управляемый. Следовательно, существуют методы, благодаря которым данный процесс управляется.

4. Технология стратегического планирования – результат разработки теории. Теория позволяет обосновать технологию, с помощью которой любое предприятие, хозяйствующий субъект может взять на вооружение и осуществлять стратегическое планирование в своей практической работе.

Что касается стратегического плана – характерная его отличительная черта от обычного плана (совокупность целей, в который включаются всегда показатели) – не набор показателей, а набор мероприятий, в нём отражаются те мероприятия, которые предприятие желает осуществить на протяжении 10 лет в рамках своей деятельности. Что нужно сделать предприятию, чтобы возник импульс позитивного развития. Как следствие, возникают методы данного действия, которые представляют собой разделы стратегического плана:

1. Социальные мероприятия – действия, которые предприятие планирует в социальном блоке на ближайшие десятилетия.

2. Мероприятия в области норм и нормативов – должны иметь гибкую структуру, так как требуют частых изменений.

3. Мероприятия в области бюджета – как он должен изменяться в связи с целью предприятия – рентабельностью, т.е. самоокупаемостью, когда доходы на протяжении устойчивого количества времени превышают расходы. Мероприятия, которые производятся в области бюджета, должны быть направлены на то, чтобы максимально увеличить доходную часть, а как следствие – уменьшить расходную без вреда для предприятия.

4. Мероприятия в области экономической безопасности – представляет собой выявление угрозы, предупреждение угрозы, нейтрализация угрозы.

5. Мероприятия в области экономики:

- снижение себестоимости продукции;
- увеличение объема инвестирования денежных средств;
- разумное снижение цен на продукцию;
- повышение экономической эффективности использования всех ресурсов предприятия;
- совершенствование ценообразования.

Основываясь на вышеописанных знаниях о зарубежном опыте стратегического планирования, предоставляется возможным обозначить проблематику построения стратегии в нашей стране. Экономическая среда, в которой функционируют предприятия в Донецкой Народной Республике, является малоблагоприятной:

Данная проблема является не локально, а общереспубликанской. Ведь при плохой экономической составляющей работы предприятия все это переносится на экономику страны в целом. Основная проблема предприятий состоит в невозможности выхода на внешние рынки, а как следствие – отсутствие возможности роста выпускаемой продукции, качество продукции, низкий уровень заработной платы сотрудников. Данная неблагоприятная среда также оказывает негативное влияние на финансовую среду предприятий:

- внешние угрозы финансовой безопасности;
- внутренние угрозы финансовой безопасности;
- неблагоприятные макроэкономические условия: кризис денежной и финансово-кредитной системы;
- неквалифицированное управление, ошибки или отсутствие стратегического планирования, кризисы политической власти;
- слабая маркетинговая проработка рынка;
- неблагоприятные условия кредитования предприятий, изменение процентных ставок;
- отсутствие на предприятии текущего финансового планирования;
- природные катаклизмы;
- неконкурентная ценовая политика;
- неблагоприятная криминогенная обстановка в регионе, в том числе в финансово-кредитной сфере;
- устаревшее или недостаточное техническое вооружение предприятия и связанные с этим перебои в работе;
- уровень инфляции и прогноз инфляции;
- низкий уровень бизнес-репутации предприятия;
- недобросовестная конкуренция на рынке;
- несоблюдение договорных обязательств.

Также существуют нерешенные социальные проблемы функционирования предприятий на территории Донецкой Народной Республики:

- низкая заработная плата;
- квалифицированность сотрудников;
- взаимоотношения подчиненных с руководством;
- жилищные проблемы сотрудников;
- обеспечение сотрудникам санаторно-профилакторных мероприятий;
- пенсионное, медицинское страхование.

Также рост развития промышленных предприятий на территории Донецкой Народной Республики тормозится активными боевыми действиями, которые ведутся уже на протяжении десяти лет: практически каждое предприятие претерпело полное или частичное разрушение того или иного объекта, отток рабочей силы, экономическую блокаду. Все вышеуказанные обстоятельства актуализируют проблему формирования технологии стратегического планирования деятельности промышленного предприятия, которая бы в свою очередь способствовала преодолению указанных проблемных моментов и обеспечивала бы возможность развития предприятия в долгосрочной перспективе. Нашей основной целью является разработка гибкого стратегического плана, который будет отражать в себе три основных фактора дестабилизации предприятия: экономический, финансовый и социальный. Требуется выработка в стратегическом плане механизма противодействия данным трем факторам.

Ведь современные подходы не дают однозначного понимания такой категории, как технология стратегического планирования. Разные авторы по-разному трактуют и соотносят стратегическое управление и стратегический план, что не является одним и тем же. В большинстве трактовок отсутствует системный подход к категории технологии стратегического планирования. Как следствие, отсутствие четкой системности на предприятии, в связи с чем происходит увеличение издержек – затрат, а как следствие – происходит снижение эффективности в производственном цикле. Решением данного, крайне важного вопроса в деятельности предприятия – четкое упорядочение процесса. В данном случае целесообразна разработка новых методов моделирования, в связи с тем, что прошлые уже являются неактуальными и несовершенными к реалиям современного мира. В данном случае считаем целесообразным запустить разработку авторского, не имеющего аналогов, подхода моделирования и упорядочения технологии стратегического планирования на основе метода системной идентификации исследуемого объекта.

#### *Список использованных источников*

1. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskoe-upravlenie.html>.

2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации 349 для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. А.Р. Ганиевой. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.

3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 576 с.

## **ГОСУДАРСТВЕННЫЕ МЕРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ ДНР В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД**

***РОМОДАН Ю.О.,***

*канд. экон. наук, старший преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Данная статья исследует государственные меры, направленные на обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг в кризисный период в Донецкой Народной Республике (далее – ДНР). В условиях кризиса предприятия сталкиваются со снижением спроса, ограничениями финансовых ресурсов и другими трудностями. Рассмотрены различные государственные меры, такие как финансовая поддержка, снижение налогового бремени, обучение и консультирование, развитие инфраструктуры, международное сотрудничество и упрощение процедур, которые способствуют поддержке предприятий и повышению их конкурентоспособности.

*Ключевые слова:* государственные меры, конкурентоспособность, предприятия, сфера услуг, кризисный период

## **STATE MEASURES TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE SERVICE SPHERE OF THE DNR IN THE CRISIS PERIOD**

***ROMODAN Yu.O.,***

*Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* This article examines government measures aimed at ensuring the competitiveness of service enterprises during the crisis period in the Donetsk People's Republic (hereinafter referred to as the DPR). In a crisis, enterprises are faced with a decrease in demand, limited financial resources and other difficulties.

Various government measures are considered, such as financial support, tax relief, training and consulting, infrastructure development, international cooperation and simplification of procedures that help support enterprises and increase their competitiveness.

*Keywords:* government measures, competitiveness, enterprises, service sector, crisis period

В условиях кризиса предприятия сферы услуг в Донецкой Народной Республике (ДНР) сталкиваются с серьезными вызовами, которые угрожают их конкурентоспособности. Снижение спроса, экономическая нестабильность и ограниченность финансовых ресурсов создают трудности для бизнеса в данной отрасли. В такой ситуации государство играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий и поддержке их деятельности в кризисный период.

Цель исследования. Предложить рекомендации по государственным мерам, направленным на обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг ДНР в условиях кризисного периода. Исследование направлено на выявление эффективных инструментов и подходов, которые могут помочь предприятиям преодолеть трудности и сохранить свою конкурентоспособность. В результате исследования будет разработан набор рекомендаций для государственных органов и бизнес-сообщества, которые будут способствовать устойчивому развитию предприятий сферы услуг в кризисный период в ДНР.

В условиях кризиса предприятия сферы услуг сталкиваются с рядом сложностей, таких как снижение спроса, ухудшение экономической ситуации и ограничение финансовых ресурсов.

Прежде всего, пандемия коронавируса привела к ограничениям в передвижении и контактах, что снизило спрос на услуги, связанные с туризмом, гостеприимством, ресторанами и другими сферами услуг. Бизнесы были вынуждены ограничивать свою деятельность или полностью прекращать работу, что привело к сокращению доходов и ухудшению финансового положения предприятий.

Кроме того, военные действия на территории ДНР оказали отрицательное влияние на бизнес-среду. Инфраструктура и объекты сферы услуг пострадали от разрушений, что привело к снижению возможностей предприятий и увеличению затрат на восстановление.

Еще одним фактором, затрудняющим конкурентоспособность предприятий, являются санкции, наложенные на ДНР. Секционные ограничения могут препятствовать экспорту, импорту и доступу к финансовым ресурсам, что ограничивает возможности бизнеса и создает дополнительные трудности для предприятий сферы услуг.

В такой ситуации государство имеет важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий сферы услуг в кризисный период.

Необходимы государственные меры и поддержка, которые позволят компаниям преодолеть трудности и поддерживать свою деятельность. Такие меры могут включать финансовую поддержку, снижение налогового бремени, обучение и консультирование предпринимателей, развитие инфраструктуры, международное сотрудничество и упрощение процедур.

В данной статье рассмотрены государственные меры, которые направлены на обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг ДНР в условиях кризиса, а именно:

1. Финансовая поддержка.

В кризисный период предприятия сферы услуг испытывают значительные трудности в обеспечении достаточного финансирования для своей деятельности. Государство может предоставлять финансовую поддержку предприятиям через различные механизмы, такие как субсидии, льготные кредиты или гранты. Это позволяет предприятиям сохранить свою конкурентоспособность, оплатить зарплаты сотрудникам, осуществлять закупку необходимого оборудования и инвестировать в инновации.

2. Снижение налогового бремени.

Государство может временно снижать налоговую нагрузку на предприятия сферы услуг в кризисный период. Это может включать уменьшение ставок налогов, отсрочку уплаты налогов или освобождение от определенных налоговых платежей. Такие меры помогают снизить финансовое давление на предприятия и улучшить их конкурентоспособность.

3. Обучение и консультирование.

Государство может организовывать программы обучения и консультирования для предприятий сферы услуг, направленные на повышение их профессиональных навыков и эффективности работы. Это может включать тренинги по управлению, маркетингу, финансовому планированию, улучшению качества обслуживания и развитию инноваций. Предоставление доступа к экспертам и консультантам помогает предприятиям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и повысить свою конкурентоспособность.

4. Разработка программ по развитию инфраструктуры.

Государство может инвестировать в развитие инфраструктуры, необходимой для предприятий сферы услуг. Это может включать создание или модернизацию туристической инфраструктуры, транспортных коммуникаций, цифровой инфраструктуры и других элементов, которые способствуют развитию сферы услуг и привлечению клиентов.

Таким образом, в условиях кризиса государственные меры играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий сферы услуг в ДНР. Финансовая поддержка, снижение налогового бремени, обучение и консультирование, развитие инфраструктуры – все это способы, которыми государство может помочь предприятиям преодолеть трудности кризисного периода и сохранить свою конкурентоспособность. Комплексное

внедрение этих мер позволит предприятиям сферы услуг в ДНР преодолеть кризисные вызовы и сохранить устойчивое развитие.

Однако необходимо отметить, что успешная реализация государственных мер требует сотрудничества и взаимодействия между государством, предприятиями и другими заинтересованными сторонами.

Регулярный мониторинг и оценка эффективности данных мер являются неотъемлемой частью процесса, чтобы адаптировать их к изменяющейся ситуации и потребностям предприятий.

*Список использованных источников*

1. Государственная служба статистики ДНР // 2023 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gosstat-dnr.ru/>.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СПОРТИВНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА В ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ**

**СОЛОМЕННАЯ З.В.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ПУГАЧЁВА И.И.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**СОЛОМЕННЫЙ Ф.Ф.,**

*старший преподаватель*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной работе рассматривается профессиональный спорт и анализируется эффективность управления организациями физкультурно-спортивной направленности с помощью спортивного менеджмента.

*Ключевые слова:* спортивный менеджмент, профессиональный спорт, экономика, физическая культура и спорт, предпринимательская деятельность



## **THE EFFECTIVENESS OF THE APPLICATION OF SPORTS MANAGEMENT IN THE PHYSICAL CULTURE AND SPORTS INDUSTRY**

**SOLOMENNAYA Z.V.,**

*Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named  
after Mihail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**PUGACHEVA I.I.,**

*Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named  
after Mihail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SOLOMENNYJ F.F.,**

*Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk National Technical University»  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* In this paper, professional sports are considered and the effectiveness of the management of physical culture and sports organizations with the help of sports management is analyzed.

*Keywords:* sports management, professional sports, economics, physical culture and sports, entrepreneurial activity

В отрасли физической культуры и спорта определенно важное место занимает профессиональный спорт. Сегодня заметна тенденция коммерциализации данной сферы, что ставит определенный ряд задач для учреждений, одними из которых являются поиск альтернативных источников инвестирования и эффективное управление своей деятельностью для осуществления успешной предпринимательской деятельности. Именно поэтому спортивный менеджмент как никогда актуален и востребован.

Спортивный менеджмент считается одним из видов отраслевого специального менеджмента. Он связан с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с этим акцент делается на самой организации. Физкультурно-спортивная деятельность рассматривается как совокупность клубов, команд и других физкультурно-спортивных организаций. Продуктом деятельности специалистов в этой отрасли является физкультурно-спортивные услуги, а именно организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом,

программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п.

Спортивный менеджмент во многом определяет эффективность и рентабельность профессионального спорта. Стоит дать последнему определение для более ясного понимания картины их взаимосвязи. В первую очередь профессиональный спорт представляет собой сферу экономических отношений, сущностью которых является спортивное зрелище и создание возможности организаторам соревнований и профессиональным спортсменам получить вознаграждение [1].

Именно специфика каждого вида спорта определяет организационную структуру профессионального спорта. Она может состоять как из спортивных команд и спортсменов-профессионалов, которые заключили контракты с профессиональными физкультурно-спортивными объединениями, так и профессиональных спортивных лиг, ассоциаций, союзов, которые входят в официально признанную федерацию по определенному виду спорта, так и [2].

В мире существуют три модели профессионального спорта:

- американская;
- европейская;
- смешанная.

Американская модель характеризуется дифференциацией заработной платы спортсменов, жесткими мерами по установлению лимитов фонда заработной платы команды, а также отсутствием спонсоров. Данная модель ставит цель уравнивать спортивные силы и финансовые возможности клуба. Европейская же модель отлична от американской тем, что она основывается на ротационном принципе проведения соревнований. Данный принцип заключается в том, что команда, которая заняла последнее место, выбывает из высшего дивизиона, при этом уступая место другой, которая отобрана по спортивным результатам. Спонсорская поддержка европейских клубов может составлять 50% их доходов [3].

Предпринимательская деятельность стала неотъемлемой частью мирового профессионального спорта. Поэтому стоит выделить ключевые особенности профессионального спорта:

- целевые установки организаторов соревнований и спортсменов;
- мотивация спортсменов
- источники финансирования;
- социальные функции;
- субъекты управления;
- условия спортивной деятельности;
- уровень спортивных достижений и др.

Вследствие актуальности и значимости профессионального спорта, а также возможности использования американского и западноевропейского опыта необходимость в анализе тенденций его развития заметно выросла.

В долгосрочной и краткосрочной перспективах физкультурно-спортивные организации имеют возможность определить рынки профессиональных покупателей своих услуг. Здесь проявляется такая функция спортивного менеджмента, как планирование. Она содержит в себе, помимо сказанного, еще и разработку целевых комплексных программ, бизнес-планов, календарных планов соревнований и спортивных мероприятий, планов организационной работы и т.д.

Помимо планирования, существуют еще функции спортивного менеджмента: организационная функция; мотивационная функция; контроль и учет; координационная функция; конкретные функции.

Задача организационной функции – формирование структуры организации, а также обеспечение ее всеми необходимыми для нормальной работы ресурсами и специалистами.

Мотивационная функция заключается в активизации персонала к эффективной работе с помощью стимулов, моральной, материальной вовлеченности.

Контроль и учет распространяется на оценку качества выполнения принятых решений.

Координационная функция обеспечивает достижение согласованности работе всех звеньев организации.

Конкретные функции спортивного менеджмента раскрывают содержание управления в отрасли физической культуры и спорта как особой социально-педагогической системе.

Совокупность всех вышеперечисленных функций составляет спортивный менеджмент. Их качественное выполнение и соблюдение зависит от теоретической осведомленности и навыков работы специалистов в физкультурно-спортивной отрасли.

Стоит отметить, что современные экономические условия оставили и продолжают оставлять заметный отпечаток на управленческих решениях в сфере профессионального коммерческого спорта. Они их полностью трансформировали под актуальные на сегодняшний день стандарты. В процессе перехода к рыночным отношениям потребовалось создание новых организационно-экономических основ и поиска правовых форм функционирования его субъектов. Вследствие этого в игровых видах спорта клубы сменили своих владельцев. Это произошло в связи с реформированием данной отрасли, начиная поиском новых источников финансирования, заканчивая разработкой календаря проведения спортивных соревнований для максимального привлечения зрителей к рекламируемому продукту и бизнесу.

В XXI веке наряду с активной коммерциализацией спортивной деятельности необходимо акцентировать внимание на рациональности и эффективности применения спортивного менеджмента в профессиональном спорте и физкультурно-спортивной отрасли в целом. Это связано с непостоянностью и склонностью к изменениям современного рынка. Из

этого следует, что профессионализм в управлении спортивными организациями и знание тонкостей в реалиях рынка крайне важно. Необходимо владеть не только теоретическими представлениями, но и богатым опытом. Спортивный менеджер специализируется не только в спорте, но и в экономических процессах. Он также принимает участие в создании команды с нуля. В его обязанности входят стратегические задачи, рассчитанные не на отдельного человека, а на физкультурно-спортивную организацию в целом. Коммерциализация современного спорта требует постоянной работы со стороны спортивных менеджеров по организации спортивных соревнований, которые должны решать и коммерческие задачи.

Таким образом, спортивный менеджмент охватывает физкультурно-спортивную сферу, являясь отраслевым видом менеджмента, в которой он использует теорию и практику по управлению подобными организациями, имеющими особенности в условиях рыночных отношений.

*Список использованных источников*

1. Васильев, А. В. Особенности трудового договора профессиональных спортсменов и рассмотрение споров в области профессионального спорта: дисс. ... канд. юрид. наук / А. В. Васильев. – М., 2020. – С. 36-37

2. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Закон Российской Федерации от 29.04.1999 № №80-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – Ст. 24 с изм. и доп. в ред. от 30.06.2007.

3. Методические рекомендации по организации спортивной подготовки в Российской Федерации / Министерство спорта Российской Федерации. – М.: Советский спорт, 2020. – 132 с.

**СТАРТОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ –  
УЧАСТНИКА ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ-2030»**

**ТАРАСОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы выпускающих кафедр университетов участников программ «Университет-2030». Определены

новые компетенции и роль заведующего кафедрой и его заместителя в реализации программы стратегического развития университета.

*Ключевые слова:* заведующий кафедрой; университет; образовательная организация; менеджер; программа развития университета, образовательная политика, команда проекта

## **STARTING EVENTS OF THE GRADUATING DEPARTMENT – PARTICIPANT OF THE "UNIVERSITY- 2030" PROGRAM**

**TARASOVA E.V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GURIY P.S.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* Strategizing, as one of the most important functions of the system of strategic management of territorial development, still remains not fully provided in methodological terms. This statement can be confirmed by the established practice of developing and implementing a significant number of different strategies both at the state and at the territorial (regional, municipal) or corporate levels.

*Keywords:* economy, development, territory, strategizing, function, management, strategy

Подготовка выпускающей кафедры к участию в успешном встраивании университета в образовательное пространство России путем разработки и реализации программ его развития до 2030 г. предполагает переосмысление роли и состава компетенций ее работников. Речь идет о необходимости создания кафедрального механизма одновременного управления двумя принципиально различными процессами: воспроизводство сложившегося образовательного процесса и поэтапная замена его на новый, из программы развития университета.

Многолетняя практика инициирования процессов развития системы образования убедительно свидетельствует о том, что решение текущих проблем всегда становилось предпочтительным, если не было у руководства «под рукой» команды, ответственной за работу кафедры на перспективу. Об этом до сих пор свидетельствуют публикации в научных изданиях и дискуссии на телевидении. В этой связи представляется актуальным поиск

вариантов предварительной подготовки выпускающей кафедры к участию в разработке и реализации программ «Университет-2030». А для этого необходимо ознакомиться с объемом и новизной предстоящей работы и поискать варианты перераспределения ее между заведующим кафедрой и его заместителем.

Согласно «Методическим рекомендациям по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования», утвержденным Министерством науки и высшего образования РФ, заведующему кафедрой предстоит участвовать в реализации проектов программы развития университета по следующим направлениям:

- а) образовательная политика;
- б) политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
- в) молодежная политика;
- г) политика по развитию человеческого капитала;
- д) политика по развитию инфраструктуры;
- е) политика в области цифровой трансформации;
- ж) система управления образовательной организацией;
- з) социальная миссия образовательной организации;
- и) дополнительные политики по направлениям деятельности образовательной организации.

Очевидно, что объем принципиально новой работы достаточно большой и часть его потребуется делегировать своему заместителю. Обсуждение содержания предстоящих работ убедило нас в целесообразности, пока в качестве варианта для обсуждения, сделать это следующим образом:

- заместитель заведующего кафедрой отвечает за реализацию мероприятий по следующим направлениям:

- а) образовательная политика;
- б) политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
- в) молодежная политика;
- г) политика по развитию человеческого капитала.

А заведующему кафедрой в этом случае предстоит концентрировать свое внимание на решении задач по оставшейся части комплекса направлений:

- д) политика по развитию инфраструктуры;
- е) политика в области цифровой трансформации;
- ж) система управления кафедрой;
- з) социальная миссия кафедры;
- и) дополнительные политики по направлениям деятельности кафедры.

Ситуация участия заведующего кафедрой в разработке и реализации мероприятий программы «Университет-2030» переводит руководство

кафедры в режим управления двумя принципиально различными процессами:

- воспроизводство сложившегося образовательного процесса;
- поэтапная замена сложившегося образовательного процесса новым, из программы «Университет-2030» [1, 2].

Такой вид организации деятельности в любой организации называют проектно-ориентированным. На основании этого можно утверждать, что деятельность коллектива кафедры следует преобразовывать в проектную, сформировав внутри его команду проекта, а заведующему кафедрой и его заместителю – осваивать роли проектного менеджера и его заместителя.

О характере предстоящей работы можно судить по публикациям [3, 4].

Так, Звонарев Д.Г. указывает, что «профессионализм менеджера проявляется в адекватном выборе модели применительно к стоящим перед ним задачам, образованию и квалификации исполнителей, условиям работы и т.д.». Желаемый результат его деятельности как руководителя на данном поприще – формирование сплоченной команды единомышленников, действия которой дают синергический эффект.

Заведующий кафедрой, выполняя ранее практически все функции в образовательной организации, будучи формальным, а в идеале и неформальным лидером на кафедре, призван стать эффективным менеджером, при этом оставаясь успешным педагогом и известным научным работником. Наличие данной триады – залог успешной работы вузовской кафедры.

Подготовка выпускающей кафедры к участию в успешном встраивании университета в образовательное пространство России путем разработки и реализации программ его развития до 2030 г. предполагает переосмысление роли и состава компетенций ее работников.

2. Заведующему кафедрой предстоит участвовать в реализации проектов программы развития университета по целому комплексу направлений и ответственность за часть из них потребует делегировать своему заместителю.

3. Управление руководством кафедры двумя принципиально различными процессами – воспроизводство сложившегося образовательного процесса и поэтапная замена сложившегося образовательного процесса новым, из программы «Университет-2030» – в любой организации называют проектно-ориентированным. На основании этого можно утверждать, что деятельность коллектива кафедры следует преобразовывать в проектную, сформировав внутри его команду проекта, а заведующему кафедрой и его заместителю – осваивать роли проектного менеджера и его заместителя.

4. Университеты, ставшие на путь проектно-программного развития своей деятельности еще в 2010 году, рекомендуют своим последователям учитывать их положительный опыт.

*Список использованных источников*

1. Алавердов, А. Р. Заведующий кафедрой современного вуза: ученый, педагог, администратор? / А.Р. Алавердов, Т.П. Алавердова // Высшее образование в России. – 2013. – № 5. – С. 51-57.
2. Грахов, В. П. О новой роли заведующего кафедрой в реализации программы стратегического развития вуза / В. П. Грахов и др. // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=15199>.
3. Звонарев, Д. Г. Компетентность заведующего кафедрой вуза как менеджера на современном этапе модернизации системы высшего образования / Д. Г. Звонарев // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. – 2015. – № 2. – С. 93-95.
4. Ершова, И. В. Заведующий кафедрой как триада ипостасей: менеджер, преподаватель, научный работник / И. В. Ершова // Актуальные проблемы российского права. – 2020. – Т. 15. – № 9. – С. 174-187 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: DOI: 10.17803/1994-1471.2020.118.9.174-187.

**МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: ТРАДИЦИОННЫЙ  
И МАТЕМАТИЧЕСКИЙ**

**ТЛЕУБАЕВА С.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,*

*Тараз, Республика Казахстан;*

**АКАРЫС Ж.А.,**

*студент,*

*НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»,*

*Тараз, Республика Казахстан*

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию особенностей применения методов экономического анализа. В экономическом анализе факторы объясняются движущими силами, условиями и причинами экономических процессов, влияющими на результаты производительности производства.

*Ключевые слова:* экономический анализ, методы, традиционный метод, математический метод, производительность производства



## **METHODS OF ECONOMIC ANALYSIS: TRADITIONAL AND MATHEMATICAL**

**TLEUBAYEVA S.A.,**

*Candidate of Economical Sciencis, Associate Professor,  
M.H. Dulati Taraz Regional University,  
Taraz, Republic of Kazakhstan;*

**AKARYS ZH.A.,**

*Student,  
M.H. Dulati Taraz Regional University,  
Taraz, Republic of Kazakhstan*

*Abstract.* The article is devoted to the study of the features of the application of methods of economic analysis. In economic analysis, the factors are explained by the driving forces, conditions and causes of economic processes that affect the results of production productivity.

*Keywords:* economic analysis, methods, traditional method, mathematical method, production productivity

Аудит осуществляется в форме общего аудита, он осуществляется аудиторскими организациями и аттестованными аудиторами, которые являются членами одной аудиторской организации, а также в форме внутреннего современного контроля, который осуществляется специализированным подразделением организации, деятельность которой контролируется руководством. Конечные общие цели обоих видов аудита во многом одинаковы, это контроль.

Основной задачей современного аудита является установление соответствия данных представленной бухгалтерской, финансовой и управленческой отчетности проверяемой организации, оценка финансового положения и финансовых результатов деятельности за отчетный определенный период. Аудит проводится периодически и часто разными аудиторскими компаниями и привлеченными извне сертифицированными аудиторами. Аудиторское заключение и отчет в основном предназначено для акционеров, вышестоящих органов, кредиторов и т.д. Его используют в своей работе и внутренние аудиторы.

Хотя внутренний современный аудит по сравнению с внешним аудитом имеет иную природу, назначение, значение и организацию. Для начала отметим, что служба внутреннего современного аудита, являясь подразделением, созданным внутри организации, осуществляет каждодневную и планомерную работу по оценке и проверке своей деятельности. Основная задача внутреннего современного аудита – обеспечение достижения целей управления. Для этого служба внутреннего

современного аудита предоставляет руководству проверяемого предприятия результаты проведенного анализа, оценки деятельности того или иного подразделения, достоверную своевременную информацию и рекомендации для принятия правильных соответствующих управленческих решений.

К таким мероприятиям относятся: 1) анализ соблюдения нормативных правовых актов, различных внешних требований и политик управления и других внутренних требований; 2) проверка финансовой и операционной информации. Это длительный процесс, похожий на работу внешнего аудитора, иногда его называют аудитом «соотношение цены и качества»; 3) анализ прибыльности, эффективности операций, в том числе нефинансовый контроль.

Независимо от степени объективности и независимости внутреннего современного аудита, внутренний аудит не может достичь степени независимости, которая требуется от внешнего аудитора по предоставлению выражения мнения о финансовой отчетности. Аттестованный аудитор несет ответственность за выраженное объективности аудиторского мнения, и эта ответственность не уменьшается при использовании работы внутреннего аудитора. Все объективные и субъективные суждения, касающиеся аудита финансовой отчетности, принимаются внешним аудитором.

Современный аудит получает успешное распространение в бизнесе. Большинство современных компаний предпочитают создавать свои современные службы и отделы внутреннего аудита, обучать этим навыкам своих сотрудников.

Выгоды и достоинства при внедрении внутреннего современного аудита на человека. Это и корпоративное управление на более высоком уровне, гарантия повышения прибыльности бизнеса, и снижения убытков. Внедрение внутреннего аудита является для потенциальных кредиторов и инвесторов, повышает инвестиционную привлекательность на глобальном и национальном уровне.

Институт внутренних аудиторов Казахстана – единственная общественная организация в Казахстане, признанная на международном уровне. Имеет доступ к методическим материалам Международного института внутренних аудиторов, его члены работают в службах внутреннего современного аудита организаций различных форм собственности. Создание Института внутренних аудиторов в Казахстане имеет большое значение в период развития современной системы внутреннего аудита в Республике Казахстан в соответствии с Международными профессиональными стандартами современного внутреннего аудита. К сожалению, немногие отрасли могут похвастаться таким количеством инноваций и реформ. Эти изменения вызваны, прежде всего, переходом на международные стандарты аудита и финансовой отчетности, что влечет за собой изменение не только методологии работы бухгалтеров и аудиторов, но и регламентации профессии. Согласно международным стандартам, внутренний современный

аудит должен помогать организации в поддержании работоспособной системы внутреннего современного контроля, оценке ее результативности и эффективности, способствуя ее постоянному совершенствованию» [1]. Одним из них является проверка и контроль за составлением финансовой бухгалтерской отчетности.

Обязанности внутренних аудиторов:

– оценка и контроль расходования средств на различные программы и проекты, анализ финансовой и управленческой отчетности компании и ее своевременность;

– контроль и оценка систем управления в рамках новых и существующих внедряемых информационных систем;

– контроль и оценка заключенных договоров и исполнения сторонами договорных своих обязательств.

Основы деятельности внутреннего современного аудита как системы управления финансовой и экономической безопасностью являются:

- Управленческий учет и анализ;
- Риски и бизнес-процессы;
- Управленческий и финансовый менеджмент;
- Принципы и коммуникации, лидерства;
- Стратегическое планирование.

Современный внутренний современный аудит должен и способен выполнять масштабные и разнообразные задачи как основная структура (например, служба внутреннего современного аудита). Результатом службы внутреннего современного аудита должна стать объективная независимая контроль и оценка аудитора по вопросам, относящимся к компетенции внутреннего современного аудита, выраженная в виде финансовых отчетов, аудиторских заключений, аналитических отчетов:

- о рентабельности и эффективности деятельности подразделений компании, с точки зрения достижения поставленных целей;

- о рентабельности и эффективности системы внутреннего современного контроля, управления рисками, корпоративного управления, информации и коммуникаций;

- о характере степени и рисков, связанных с реализуемыми проектами;

- о рентабельности и эффективности бизнеса и состоянии имиджа;

- о сохранности и ликвидности имущества и иных активов;

- о достоверности предоставляемой управленческой и финансовой отчетности.

Согласно определению Международного института внутренних аудиторов: «Внутренний современный аудит – это деятельность по предоставлению независимых и объективных заверений и рекомендаций, направленных на улучшение работы организации» [2].

Внутренний современный аудит помогает организации достичь целей, используя последовательный и системный подход к повышению и оценке,

рентабельности и эффективности процессов управления рисками, корпоративного управления, контроля. С нашей точки зрения, «под внутренним аудитом понимается организованная и регламентированная внутренними документами деятельность по оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутренней современной системы контроля, корпоративного управления, информационных систем и информационной безопасности, а также предоставление внутренних консультаций, направленных на улучшение деятельности компании» [3].

Проведение внутреннего современного аудита как системы управления финансовой и экономической безопасностью основывается на целях, обязанностях и полномочиях внутреннего современного аудита; к Положению о внутреннем аудите и Кодексу этики. Существуют стандарты внутреннего современного аудита:

- цели, содержание и объем аудиторского задания;
- управление внутренним аудитом;
- план и планирование;
- управление задачами;
- процедуры и политики;
- мониторинг результатов;
- оценка и анализ информации;
- аудиторские заключения и отчеты;

Современная методология внутреннего аудита состоит:

- задачей подразделений внутреннего аудита и аттестованных аудиторов является создание риск-ориентированной системы планирования широкого круга аудиторских функций, возложенных на внутренний аудит;

- по внутреннему аудиту инициируется в рамках планирования с учетом рисков;

- проведение аудита каждой системы или блока ежегодно, либо раз в два года исключительно в зависимости от сроков не оправдано даже при наличии ресурсов;

- руководство организации должно утвердить годовой и стратегический план, составленный подразделением внутреннего современного аудита;

- руководитель подразделения внутреннего современного аудита отвечает за стратегическое и годовое планирование.

Годовое планирование основано на стратегическом плане подразделения внутреннего современного аудита и содержит программу задач, которые будут выполняться в предстоящем году. Определяет сроки проведения проверки по плановому периоду. Эффективное планирование помогает выявить области риска, на которых внутреннему аудиту необходимо сосредоточить свою работу; своевременное решение вопросов; предоставление необходимых ресурсов.

Исследование может определить возможные способы извлечения ценности и улучшения внутренней работы современного аудита:

- выявление рисков в системе контроля и выявление для устранения потерь, возникающих в результате ошибок, мошенничества или расточительства;
- рекомендации аудита, которые предотвращают будущие потери, а не просто выявляют нарушения;
- рекомендации по уточнению или корректировке финансовых или управленческих позиций, если эти случаи были неясными или маловероятными, приводящими к неэффективности или убыткам;
- подчеркивание существенных допущений, которые с большей вероятностью будут оценены как полезные гарантии для организации;
- обучение персонала в организациях, текущий аудит, совершенствование систем управления рисками, внутренний современный контроль и управление;
- максимально болезненные затраты времени на выполнение аудиторских задач, последовательное использование аудиторской выборки, поиска процедур и других методов.

*Список использованных источников*

1. The Institute of Internal Auditors. Международные профессиональные стандарты внутреннего современного аудита (Стандарты). Текст перевода на русский язык [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iaa>.
2. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. – М.: 2013. – 477 с.
3. Tleubaeva S.A. Internal audit service as a quarantor of successful company management. European Science and Technology [Text]: materials of the IX international research and practice conference, Munich, December 24th – 25th, 2014 / publishing office Vela Verlag Waldkraiburg – Munich – Germany, 2014 – 604 p.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

***ТРОЩИНА М.В.,***

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***ГУЗИЙ В.Д.,***

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КУЛАЧЕК В.Р.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматриваются вопросы организации внешнеэкономической деятельности предприятия малого и среднего бизнеса, реализуемой на основе внешнеэкономических связей, которые являются значимой составной частью хозяйственной деятельности отечественных предприятий и организаций.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, малый и средний бизнес, внешнеэкономические связи

### **ORGANIZATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AT SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**

**TROSHINA M.V.,**

*Senior Lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GUZIY V.D.,**

*Master's student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KULACHEK V.R.,**

*Master's student,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

*Abstract.* The issues of the organization of foreign economic activity of small and medium-sized businesses, implemented on the basis of foreign economic relations, which are an important part of the economic activity of domestic enterprises and organizations, are considered.

*Keywords:* foreign economic activity, small and medium-sized businesses, foreign economic relations

Устойчивое развитие экономики региона и страны зависит от множества разнородных факторов, важнейшим среди которых специалисты определяют развитие малого и среднего бизнеса. Малое предпринимательство является базовым звеном рыночной экономики, что существенным образом сокращает напряженность на рынке труда и

выступает активатором развития региональной экономики. При этом следует также акцентировать внимание на инновационном характере деятельности малого бизнеса, поскольку предпринимательская инициатива, ориентируясь на требования и потребности потребителя, всегда направляется туда, где возникает неудовлетворенный спрос, и оставляет без внимания те сферы, которые перестают отвечать запросам рынка, тем самым провоцируя и поддерживая научно-технический прогресс. Таким образом, на основе деятельности малого и среднего бизнеса формируются и поддерживаются оптимальные хозяйственные пропорции, регулируются здоровые рыночные отношения на уровне региона, удовлетворяются потребности стейкхолдеров. Следовательно, как самостоятельный и незаменимый элемент рыночной экономики малое предпринимательство способствует структурной перестройке экономики, укреплению экономической базы регионов, увеличивает общие объемы производства и розничного товарооборота, создает благоприятную среду для развития конкуренции, обеспечивает занятость значительной части населения, стимулирует внедрение достижений научно-технического прогресса. Этого перечня должно быть достаточно, чтобы на государственном уровне было сформировано мнение о чрезвычайной необходимости введения мер и разработки научной и законодательной основы для стимулирования инициатив создания субъектов малого и среднего бизнеса на уровне региона.

Сегодня многие воспринимают бизнес и предпринимательство очень просто и поверхностно, а классификация субъектов хозяйствования в стране в сознании населения часто ограничивается исключительно физическими и юридическими лицами.

Характерной особенностью малого и среднего бизнеса является многогранность деятельности предпринимателя, который на свой риск начал и ведет бизнес, отвечает за результаты деятельности, принимает решения, и поэтому малый и средний бизнес имеет те же черты, которые присущи крупным предприятиям, при этом одновременно имеют такие особенности:

объединение функций руководителя и собственника;

отсутствие на многих предприятиях плановых отделов является причиной того, что планы не фиксируются документально;

малый и средний бизнес относятся к адаптивным системам, которым присущи гибкая организационная структура, временное закрепление задач и работ за исполнителями, децентрализация полномочий и ответственности, преимущества горизонтальных связей, минимальное использование формальных правил и процедур, готовность к изменениям;

использование гибких методов контроля;

преимущество устного (вербального) общения.

Согласно ст. 4 Федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209-ФЗ от 24.07.2007,

бизнес или ИП относят к субъектам малого бизнеса по нескольким критериям [1]:

микропредприятие – ИП или юридическое лицо с общей среднесписочной численностью сотрудников до 15 человек и общим доходом до 120 млн руб. за год;

малое предприятие – ИП или юридическое лицо с количеством официальных сотрудников от 16 человек до 100 и общим доходом не более 800 млн руб. за год.

Малый и средний бизнес может стать локомотивом отечественной экономики. Однако, недостаточно сформулированная и некачественно реализуемая система налогового стимулирования и государственной поддержки малого и среднего бизнеса приводит к противоположному результату.

В 2019 году Российская Федерация поднялась с 124-го на 28-е место в рейтинге Всемирного банка и Международной финансовой корпорации, оценивающих условия ведения бизнеса.

Вклад малого и среднего бизнеса в ВВП России составляет 20%, в то время как в развитых странах Запада он достигает 70%. Правительства развитых стран создают или субсидируют создание специализированных финансовых учреждений, ориентированных на обслуживание малого бизнеса. Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», предусматривает, что к 2024 году вклад малого и среднего бизнеса в ВВП достигнет 32,5%.

Внешнеэкономическая деятельность на предприятиях малого и среднего бизнеса играет важную роль, особенно в кризисный период. Поэтому тщательное планирование и соответствующая организация внешнеэкономической деятельности залог успеха предприятия в целом.

При планировании экспортных и импортных операций цели внешнеэкономической деятельности предприятия детализируются в зависимости от его общих целей.

Основные цели экспорта: расширение производства; увеличение прибыли за счет освоения новых рынков; получение экономии на масштабах производства; повышение, либо поддержка технико-экономического уровня производства под влиянием интернациональной конкуренции. Цели импорта: расширение производства; увеличение прибыли за счет новых внутренних рынков; модернизация и расширение производственного потенциала

Малый бизнес помог России выбраться из кризиса в начале девяностых, он способен выполнить эту функцию и в сложившейся ситуации. С целью его поддержки, государству необходимо развивать разумную систему мотиваций.



*Список использованных источников*

1. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.12.2022).

## **РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧЁРНАЯ Л.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Представлена актуальность использования креативного менеджмента в системе управления организации. Доказано, что внедрение креативного менеджмента в систему управления даёт возможность повысить эффективность деятельности организации. Аргументировано, что использование инструментария креативного менеджмента позволит оперативно решать возникающие проблемы и творчески подходить к управлению бизнес-процессами.

*Ключевые слова:* креативность, креативный менеджмент, человеческий фактор, конкурентное преимущество, творческий потенциал, эффективность управления, творчество, интеллект

## **THE ROLE OF CREATIVE MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ORGANIZATION**

**CHERNAYA L.V.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The relevance of the use of creative management in the management system of the organization is presented. It has been proved that the introduction of creative management into the management system makes it possible to increase the efficiency of the organization. It is argued that the use of creative management tools will allow you to quickly solve emerging problems and creatively approach business process management.

*Keywords:* creativity, creative management, human factor, competitive advantage, creativity, management efficiency, creativity, intelligence

Современный глобальный мир диктует организациям адекватно гибко реагировать на изменения и трансформации, происходящие во внешней турбулентной геополитической среде.

Под давлением разновекторных процессов, угроз и вызовов происходит столкновение интеллектов, финансов, организационных принципов, технологических возможностей управленческих решений, мировоззрений, кодексов поведения предыдущей цивилизации и новой культуры.

Как результат – организация стоит перед выбором разработки адаптивной стратегии, предполагающей включение ряда наиболее важных факторов, которые образуют управляемую систему менеджмента творчества персонала, основой которого является человеческий фактор.

Как субъект управления, человеческий фактор выражается в знании профессиональных обязанностей, в умении организовывать свой труд и работу коллектива, в заинтересованности к саморазвитию и творческой деятельности.

Иными словами, современным трендом в деятельности организации выступает не физическая сила, а знания и интеллект. В данном контексте, актуальной становится роль социально-ориентированного управления творческим потенциалом организации, направленного на привлечение, удержание и развитие талантливых сотрудников.

Вопросам креативного менеджмента посвящены труды отечественных и зарубежные учёных, среди которых следует отметить работы Г. Альтшулера, И. Андреевой, М. Белбина, Э. Боно, Т. Брауна, Н. Ванюрихина, Г. Гилфорда, А. Куклы, С. Курулева, К. Лески, П. Лембера, В. Петрова, Е. Торренса и др.

Основу концепции креативного менеджмента составляет творческая интеграция достижений разнообразных школ и направлений, используя которые организация может стать уникальной в своём роде, получая, в итоге, конкурентные преимущества. Потенциал креативного менеджмента не ограничен, поскольку, принимая оригинальные идеи, появляются возможности налаживания прогрессивных взаимосвязей между внешней и внутренней средой, что способствует её формированию. Вместе с тем такое взаимодействие должно базироваться на основе признания и реализации социальной ответственности бизнеса.

В свою очередь, креативный подход к управлению организацией определяет необходимость построения соответствующих современных структур, которые позволят раскрыть творческий потенциал, повысить мотивацию персонала и усилить результативность совместного труда.

Креативный менеджмент будет эффективным там, где интеллектуальный продукт не может быть приписан отдельной личности, а является результатом деятельности всего коллектива. Здесь важно учитывать и увязывать три уровня структурной модели – личностный, групповой,

организационный, что позволит творчески сочетать групповую и командную работу в организации.

Таким образом, творческая комбинация индивидуальной и командной работы, а также выбор формы общения на уровне группы, в первую очередь, обусловлен характером труда и мерой расположенности членов организации к командной или индивидуальной деятельности.

Поскольку креативное управление может быть реализовано на основе формирования креативных структур управления, то креативный менеджмент должен выполнять ряд важных задач:

1) оценивать творческий потенциал личности в зависимости от определённых факторов, влияющих на организацию;

2) создавать творческую атмосферу в коллективе, поддерживая сложившиеся традиции, ролевые функции, неформальных лидеров;

3) формировать группу экспертов, которые будут оценивать предложения в области инновационной политики, ориентированной на предупреждение кризисных ситуаций в организации и повышение эффективности её деятельности;

4) создавать временные творческие коллективы из сотрудников, способных эффективно участвовать в групповом творческом процессе;

5) оценивать доминирующие мотивационные установки и возможные пути решения задач, требующих вовлечения специалистов с творческими способностями;

6) определять эвристические методы, операции, приёмы, необходимые для освоения качественных и оперативных решений задач творческими коллективами.

В свою очередь, творческий коллектив должен понимать, что любая технология, новый продукт, вид услуги в современном мире быстро отстают от жизни, и возникает потребность в чём-либо более новом. В данном случае организация борется не с переменами, а, преодолевая страх перед стереотипами, предвидит их, принимая и внедряя нестандартные инновационные управленческие решения, что позволяет ей получать конкурентные преимущества.

Обеспечение эффективного внедрения креативного менеджмента для получения максимального результата должно базироваться на последовательном внедрении системы креативного менеджмента, элементы которой представлены на рис. 1.

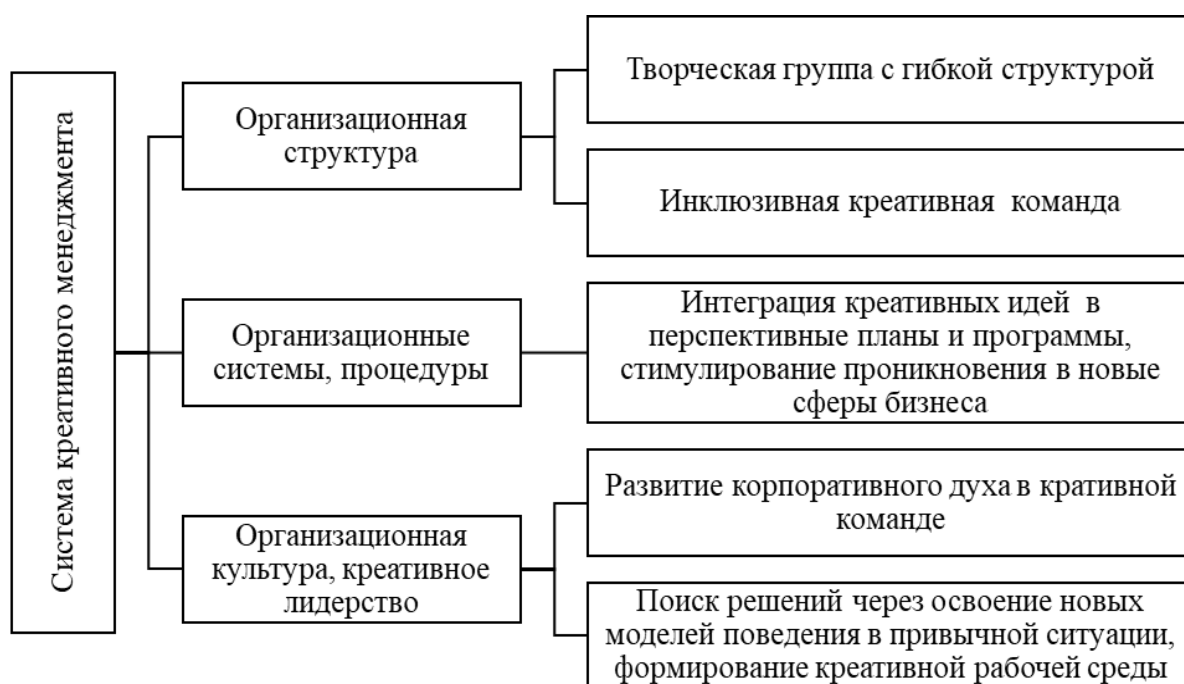


Рис. 1. Система креативного менеджмента организации

Следует отметить, что система управления креативного менеджмента ориентируется на децентрализацию управления, что предполагает самостоятельность звеньев, повышенную значимость профессионализма, тщательный отбор персонала по признакам способностей к творческой деятельности. Вместе с тем способности индивида должны согласовываться с творческой атмосферой деятельности группы, что, в свою очередь, повышает роль горизонтальных связей и общей целевой установки.

В данной системе менеджер выступает в роли консультанта, инициатора, уделяя главное внимание мотивации творчества. При этом его полномочия не всегда имеют решающее значение в разработке управленческих решений, поскольку власть мысли и аргументов определяют содержание решения.

Креативный менеджмент присущ не только при производстве интеллектуального продукта, но, главным образом, там, где решающую роль в достижении цели играют факторы интеллекта, вдохновения, творчества. Это объясняется тем, что творчество выступает не как объект управления, а как средство повышения эффективности, источник инноваций, стиль управления, потенциал развития, человеческий фактор.

Повышение креативности современной организации возможно через реализацию функций управления, представленных в табл. 1.

Оценка и анализ системы креативного менеджмента организации осуществляется в определённой последовательности (рис. 2).

Таблица 1

**Направления повышения креативности современной организации**

Направления	Функции
Организационная структура	Создание формальных, неформальных организационных структур, которые поддерживают креативность
Система управления человеческими ресурсами	Отбор персонала, наём креативных работников
Обеспечение деятельности творческих групп	Постановка творческих задач, создание условий для эффективной работы творческих групп, управление групповой динамикой, использование креативных техник для активизации творческого мышления
Оценка персонала	Определение вклада каждого сотрудника в создание нового знания
Обучение	Создание условий для непрерывного обучения, саморазвития, финансирование в обучение персонала
Мотивация креативности	Индивидуализация вознаграждения в зависимости от ценности для организации работника, поощрение индивидуальной и групповой креативности
Система управления знаниями	Выбор стратегии управления знаниями, построение системы управления знаниями, отвечающей потребностям организации, поощрение обмена знаниями
Креативная организационная культура	Создание среды, способствующей креативности, гибкость в выборе стиля лидерства



Рис. 2. Этапы оценки системы креативного менеджмента

Анализ системы креативного менеджмента даёт возможность определить проблемные направления, приводящие к неэффективной деятельности организации, а также способствует определению путей его совершенствования.

Таким образом, эффективность креативного менеджмента в управлении современной организации зависит, в первую очередь, от внедрения нововведений, формирующих конкурентные преимущества. В то время как использование новейших техник и инструментария позволит организации оперативно устранять возникающие проблемы, оптимизировать бизнес-процессы, минимизировать риски, творчески подходить к решению управленческих задач.

#### *Список использованных источников*

1. Креативное мышление в бизнесе : учебник для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») очной / заочной форм обучения / И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, С. В. Чернобаева ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2023. – 331 с.

## **ТУРИЗМ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ЭТАПЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

***ШЕПИЛОВА В.Г.,***

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены этапы развития туризма в Донецкой Народной Республике, выявлены пандемические и санкционные проблемы развития туризма, обобщены меры противостояния и роль государственной поддержки для реализации этих мер в условиях интеграции в Российскую Федерацию

*Ключевые слова:* туризм, внутренний туризм, интеграционный процесс, меры господдержки, военно-патриотический туризм

## **TOURISM IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: STAGES, PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT**

**SHEPILOVA V.G.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department, FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper examines the stages of tourism development in the Donetsk People's Republic, identifies pandemic and sanctions problems of tourism development, summarizes the measures of confrontation and the role of state support for the implementation of these measures in the context of integration in Russian Federation

*Keywords:* tourism, domestic tourism, integration process, state support measures, military-patriotic tourism

Развитие сферы туризма в Донецкой Народной Республике с момента ее образования по настоящее время условно можно рассматривать исходя из следующих временных этапов. Первый этап с 2014 г. до начала пандемии (2019 г.) характеризовался отсутствием необходимых реальных инвестиционных вложений в отрасль, и, как следствие, неразвитостью туристской инфраструктуры, недостаточностью гостиничных объектов, дефицитом профессиональных кадров. Непосредственно отрицательное воздействие на успешное развитие индустрии туризма оказывали экономические и политические проблемы, военный конфликт, изоляция и непризнанность Республики. Действующие на территории Республики туристические агентства работали в условиях отсутствия нормативно-правовой базы по туризму, большая часть турагентств работали по выездному туризму в направлениях, не требующих оформления виз граждан за рубеж. Значительную, рекламную, методическую помощь и поддержку функционирующим в этот период турагентствам Республики оказывала сеть туристических агентств «Розовый слон» Российской Федерации. Взаимодействие сети туристических агентств «Розовый слон» с турагентствами региона осуществлялся как на основе договора франчайзинга, так и через центр бронирования по независимой программе развития [1].

Следующим временным этапом (с 2019 г. по 2022 г.) является короновирусная инфекция, которая значительно повлияла на развитие туризма Республики и международного туризма в целом. По данным Всемирной туристской организации при ООН за 8 месяцев 2022 года турпоездок по всему миру стало меньше на 70% по отношению к докризисному периоду [2]. Большинство турагентств, работающих на территории Донецкой Народной Республики, приостановили свое действие до спада эпидемиологической угрозы.

Туризм ДНР, также, как и в Российской Федерации, пострадал не только от пандемии, но и введения западом экономических санкций, что привело к значительным экономическим потерям для туризма Республики. Главными последствиями санкций являются свёртывание выездного и въездного туризма, отсутствие соответствующего дохода, ограничение рынка делового туризма.

В период этого временного этапа началась военная спецоперация, которая полностью приостановила работу турагентств на территории Республики. В Российской Федерации в этом временном периоде осуществляется существенная перестройка туристской деятельности, ориентация на внутренний туризм, что вызвано, как уже сказано выше, последствиями пандемии, санкционным давлением, а также естественными изменениями потребностей общества. В рамках развития национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», который стартовал с 2021 г., предусматривается создать условия для повышения доступности туристских услуг [3].

Реализация этого направления является мотивацией развития внутреннего туризма, что позволяет увеличить количество проданных туристических продуктов по упрощенной схеме и меньшей стоимости на условиях туристического кешбэка за поездки по России.

В Донецкой Народной Республике потенциальных возможностей развития внутреннего и въездного туризма недостаточно при сегодняшней ситуации. Выстраивая стратегическую перспективу дальнейшего совершенствования и развития туристской отрасли Республики, её руководству следует в адаптационном режиме учесть, а, возможно, и в полном объёме заимствовать ряд конкретных решений, уже принятых и практически осуществляемых в России. К этому бесспорно принуждает интенсивно протекающий интеграционный процесс. Прежде всего, это, как подчёркивалось выше, переориентация на внутренний и въездной туризм. В России сейчас наблюдается благоприятный для этого процесс добровольного отказа многих людей от выездного туризма. Граждане ДНР до начала военных действий активно использовали возможности выездного туризма, именно в этом направлении работали все туристские предприятия. Этому способствовало отсутствие соответствующих внутренних турпродуктов, интересных маршрутов, недостаточный уровень господдержки и протекционизма со стороны государства, что отражалось в отсутствии льгот по НДС, налогу на прибыль, льгот по инвестициям на развитие инфраструктуры туристической индустрии. С освобождением территорий возможности внутреннего туризма расширяются, и даже показ последствий войны может стать основой новых маршрутов, а с присоединением к России вся ее территория станет для нас потенциально территорией развития внутреннего туризма.



После завершения спецоперации, освобождения территории Донецкой Народной Республики предстоит задача по формированию программы развития таких перспективных направлений туризма, как внутренний и въездной. При этом большое значение в решении этих задач является политическая открытость и экономическая стабильность Республики.

Вхождение ДНР в Российскую Федерацию предусматривает изучение и использование новейших современных информационно-коммуникационных интернет-технологий, уже широко применяемых в России производителями и продавцами туристских услуг, а также применение накопленного положительного опыта развития туризма в рамках внедрения и реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства». Предложения по формированию программы развития внутреннего и въездного туризма в контексте национального проекта РФ «Туризм и индустрия гостеприимства» на территории Донецкой Народной Республики представлены в таблице 1.

В рамках реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» одним из приоритетных направлений может стать военно-патриотический туризм, предусматривающий социальную программу по воспитательной работе с участием значительного количества заинтересованных сторон.

*Таблица 1*

**Предложения по формированию программы развития внутреннего и въездного туризма в Донецкой Народной Республике в контексте национального проекта РФ «Туризм и индустрия гостеприимства»**

Направления	Содержание
Развитие туристической инфраструктуры	Восстановление разрушенной инфраструктуры; формирование грантовой программы по созданию и оборудованию туристских информационных центров, построению современных кемпингов и модульных отелей; выдача льготных кредитов на строительство и реконструкцию отелей и санаториев; разработка различных приложений-путеводителей по туристским маршрутам; <b>создание республиканского туристического портала</b> , позволяющего собирать всю информацию о путешествиях в одном месте
Повышение доступности туристских услуг	Увеличение количества путешествий за счет реализации программы туристического кешбэка, в т.ч. детского кешбэка, позволяющего отдыхать и укреплять здоровье детей в детских лагерях и санаториях
Совершенствование управления в сфере туризма	Создание онлайн-программ обучения персонала в области туризма

Реализация вышеперечисленных направлений позволит туристам получить сервис, а организаторам мест отдыха и туристических маршрутов – поддержку государства.

Касаясь роли государства в развитии туризма, авторы работы [4] считают, что: «Знакомясь с опытом различных зарубежных стран, можно увидеть, что успех развития туристского бизнеса во многом зависит от того, как на государственном уровне воспринимается эта отрасль, и как государственные институты поддерживают эту отрасль. Для того, чтобы получать доходы от туристского бизнеса, любое цивилизованное государство должно вкладывать значительные средства в исследование своих территорий с целью оценки туристского потенциала».

Анализ зарубежных и российских научных источников, связанных с оценкой экономической практики в различных государствах и странах, убедительно свидетельствует, что основным направлением интенсификации территориального развития является применение кластерного подхода благодаря особенностям.

«Одной из явных особенностей кластера считается способность быстро реагировать на различные изменения рыночных условий и адаптироваться к ним, что составляет явное преимущество для рыночного хозяйства. Это отражается в наличии широких возможностей для развития инновационной деятельности» [5]. В этих условиях целесообразным, экономически обоснованным и практически оправданным придать Донецкой Народной Республике статус Особой Экономической Зоны По мнению авторов [6], ...«Стратегической целью создаваемых в Российской Федерации особых экономических зон определялась активизация инвестиционного процесса на приоритетных направлениях, диверсификация российской экономики и вывод её на инновационный путь развития». Эта же цель сегодня остро стоит перед ДНР в целом и перед туристской отраслью её экономики, в частности. У туризма ДНР есть значительный потенциал для реализации этой цели: Приазовское побережье, Славянско-Святогорская зона, уникальный заповедник «Хомутовская степь», обретший высокие оценки Донецкий ботанический сад, памятник боевой славы «Саур-могила», другие исторические места. Переход к использованию кластерной реорганизации туристской отрасли Республики представляется сегодня бесспорным не только формально из-за вхождения в Россию, но и в связи с её реальным кризисным состоянием, а кластерный подход позволит решить наиболее острые проблемы её деятельности. В связи с указанными преимуществами кластерных структур, и в связи с вхождением ДНР в Российскую Федерацию, реорганизация туристской отрасли на основе кластерного подхода в Республике является неизбежной.

Таким образом, с момента создания Донецкой Народной Республики туризм прошел сложный многогранный путь развития в условиях неустойчивости, военного конфликта, с отсутствием правил взаимодействия

между участниками туристического рынка. На этапе интеграции Донецкой Народной Республики в Российскую Федерацию является актуальным развитие сферы туризма и гостеприимства на уровне действующих российских стандартов, условий, проектов, стратегий и законодательств. Одним из весьма актуальных сегодня, и перспективных в дальнейшем, направлений пополнения видов республиканского туризма является становление внутреннего и въездного туризма. Поскольку Донецкая Народная Республика является одним из регионов России, совершенствование и развитие туристской отрасли в Республике должно осуществляться по согласованным с Россией принципам и программам.

*Список использованных источников*

1. Гусак, А. С. Состояние и перспективы развития туризма и рекреации в Донецкой Народной Республике / А. С. Гусак, В. Г. Шепилова, А. С. Крицына // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 14: Модели и механизмы социально-экономического развития региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 153-164.
2. В ООН подсчитали потери туризма из-за пандемии коронавируса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ria.ru/20200728/1575052058.html](http://ria.ru/20200728/1575052058.html).
3. Повышение доступности туристических продуктов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy\\_proekt\\_turizm\\_i\\_industriya\\_gostepriimstva/fp\\_povyshenie\\_dostupnosti\\_turisticheskikh\\_produktov/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/turizm/nacionalnyy_proekt_turizm_i_industriya_gostepriimstva/fp_povyshenie_dostupnosti_turisticheskikh_produktov/).
4. Гуревич, О. Ю. Туризм в эпоху COVID -19: меры поддержки и траектории восстановления / О. Ю. Гуревич, А. Ю. Кононов, А. А. Роморонова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ciberleninka.ru/article/n/tourism-v-epohu-covid-19-meri-podderzhki-i-traektorii-vosstanovleniya](http://ciberleninka.ru/article/n/tourism-v-epohu-covid-19-meri-podderzhki-i-traektorii-vosstanovleniya).
5. Глоова, А. В. Кластерный подход как ключевой инструмент развития туризма в регионе / А. В. Гуревич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/492.pdf](http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/492.pdf).
6. Жертовская, Е. В. Анализ современных институциональных условий реализации кластерного подхода для сферы туризма / Е. В. Жертовская, М. В. Якименко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [fundamental-research.ru/ru/article/viewer](http://fundamental-research.ru/ru/article/viewer).

### ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

#### ЗАЧЕМ НУЖНА МАТЕМАТИКА «ЭКОНОМИСТАМ»

**БУДЫКА В.С.,**

*канд. физ.-мат. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе приводится актуальность и практическая значимость изучения математических дисциплин в ходе освоения образовательной программы направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

*Ключевые слова:* экономика, математика, приложения математики в экономической сфере

#### WHY DO ECONOMISTS NEED MATHEMATICS

**BUDYKA V.S.,**

*PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper presents the relevance and practical significance of studying mathematical disciplines in the course of mastering the educational program of the direction of study 38.03.01 Economics.

*Keywords:* economics, mathematics, applications of mathematics in the economic sphere

В начале обучения студенты сталкиваются с дисциплиной «Высшая математика» и недоумевают, для чего экономистам необходимо изучение теоретических основ высшей математики.

Для участия во Всероссийском творческом марафоне для учителей и преподавателей «Просто о сложном» автором данной работы была разработана презентация, которая приводит связи изучения основ высшей математики и их приложения в экономической сфере.

Ввиду клипового мышления современной молодежи, рекомендуется демонстрация данной презентации на первом занятии по дисциплине «Высшая математика». Конечно, сложно отразить все тонкости изучения основ математики и применения для решения экономических задач. Однако такая демонстрация позволит отобразить многогранность математики и заинтересовать студентов к дальнейшему успешному изучению математических дисциплин.

Вначале приведем основные темы или разделы, с которыми обучающиеся сталкиваются на 1 курсе при изучении дисциплины «Высшая математика» (рис. 1).

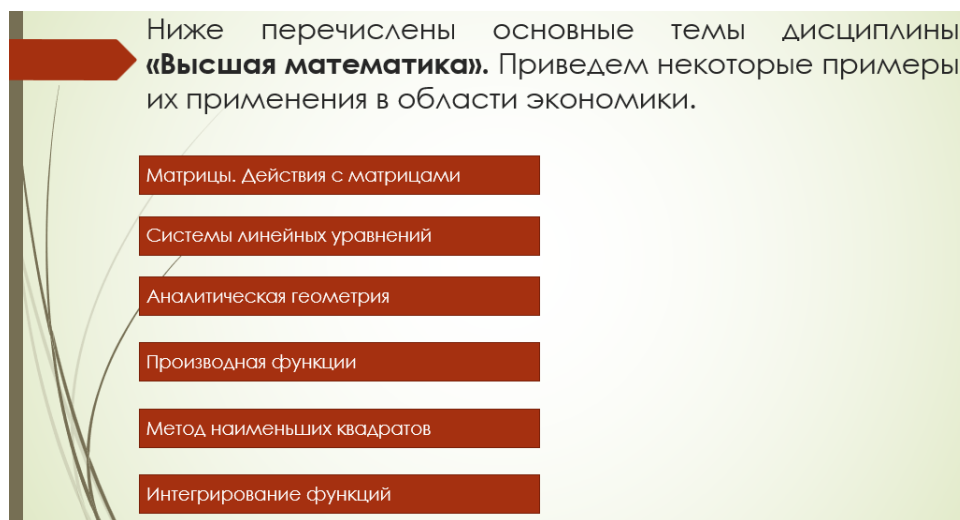


Рис. 1. Структура дисциплины «Высшая математика»

Затем, при нажатии на соответствующую тему, переходим к области применимости данной темы в различных областях экономики (рис. 2-б).

Матрицы. Действия с матрицами		Системы линейных уравнений	
Дисциплина	Тема	Применение в экономике	
Высшая математика	Графический метод решения задач линейного программирования с двумя переменными	Найти оптимальное поведение или его результат в условиях, когда все параметры и правила функционирования системы четко определены и не подвержены никаким случайным воздействиям. Однако число искомым объектов - два. Например, найти оптимальный план производства, продаж, закупок, перевозок, оптимальное финансовое планирование, оптимальную организацию рекламной кампании или оптимальный план инвестиционного портфеля фирмы.	
	Симплексный метод решения линейных задач оптимизации	Найти оптимальное поведение или его результат в условиях, когда все параметры и правила функционирования системы четко определены и не подвержены никаким случайным воздействиям. Число искомым объектов - любое. Например, найти оптимальный план производства, продаж, закупок, перевозок, оптимальное финансовое планирование, оптимальную организацию рекламной кампании или оптимальный план инвестиционного портфеля фирмы.	

Рис. 2. Применимость тем «Матрицы. Действие с матрицами» и «Системы линейных уравнений» в различных областях экономики

Аналитическая геометрия		
Дисциплина	Тема	Применение в экономике
<b>Высшая математика</b>	Графический метод решения задач линейного программирования с двумя переменными	Найти оптимальное поведение или его результат в условиях, когда все параметры и правила функционирования системы четко определены и не подвержены никаким случайным воздействиям. Однако число искомых объектов - два. Например, найти оптимальный план производства, продаж, закупок, перевозок, оптимальное финансовое планирование, оптимальную организацию рекламной кампании или оптимальный план инвестиционного портфеля фирмы.
<b>Методы оптимизации</b>	Нелинейные задачи оптимизации	Например, найти зависимости прибыли от объема производства, от цены или от себестоимости.

Рис. 3. Применимость темы «Аналитическая геометрия» в различных областях экономики

Производная функции		
Дисциплина	Тема	Применение в экономике
<b>Высшая математика</b>	Экономические приложения производной	Производная выступает как скорость изменения некоторого экономического процесса с течением времени или относительно другого исследуемого фактора. Примеры использования: поиск предельных издержек, предельной выручки, предельной производительности труда или других факторов производства и т. д. Знание производной позволяет решать многочисленные задачи по экономической теории.
<b>Методы оптимизации</b>	Метод множителей Лагранжа	Например, найти оптимальный план производства, продаж, закупок, перевозок, оптимальное финансовое планирование, оптимальную организацию рекламной кампании или оптимальный план инвестиционного портфеля фирмы.
<b>Теория вероятностей и математическая статистика</b>	Непрерывные случайные события	Различные законы распределения случайных событий широко используются для прогнозирования экономических процессов. В частности, для оценки инвестиционного потенциала, расчета банковской прибыли, прогнозирования стоимости квадратного метра жилья и уровня торга в процессе сделки в разные периоды времени.

Рис. 4. Применимость темы «Производственная функция» в различных областях экономики

Метод наименьших квадратов	
Дисциплина	Применение в экономике
Эконометрика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В банковском деле, когда необходимо определить возможности клиента к погашению кредита;</li> <li>2. В страховании при вычислении страховой премии;</li> <li>3. В сфере пенсионного обеспечения, когда необходимо вычислить часть зарплаты, направляемую в пенсионный фонд;</li> <li>4. В транспортной сфере, в сфере перевозок – при определении наименее затратных маршрутов;</li> <li>5. В складировании, логистике – при планировании объемов поставок и дат для минимизации использования помещений и цены аренды;</li> <li>6. В розничной торговле – для расстановки товаров таким образом, чтобы увеличивались продажи;</li> <li>7. В рекламе – для подбора каналов распространения рекламной информации с целью охвата максимального количества потенциальных клиентов при минимальных затратах.</li> </ol>

Рис. 5. Применимость темы «Метод наименьших квадратов» в различных областях экономики

Интегрирование функции		
Дисциплина	Тема	Применение в экономике
Высшая математика	Экономические приложения определенного интеграла	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск издержек производства.</li> <li>2. Нахождение объема продукции по известной функции производительности труда или производственной функции.</li> <li>3. Вычисление среднего времени изготовления изделия.</li> <li>4. Нахождение дисконтированной стоимости денежного потока.</li> <li>5. Поиск распределения доходов.</li> </ol>
Теория вероятностей и математическая статистика	Непрерывные случайные события	Различные законы распределения случайных событий широко используются для прогнозирования экономических процессов. В частности, для оценки инвестиционного потенциала, расчета банковской прибыли, прогнозирования стоимости квадратного метра жилья и уровня торгового оборота в процессе сделки в разные периоды времени.

Рис. 6. Применимость темы «Интегрирование функции» в различных областях экономики

Таким образом, математические дисциплины позволяют экономистам формировать значимые, проверяемые предложения по широкому кругу и комплексным предметам, которые труднее выразить неформально. Математика позволяет выполнять сложные расчеты, анализировать данные и делать экономические выводы посредством применения математических знаний.

Следовательно, применение математики заключается не только в элементарных арифметических действиях и вычислениях процентов. Ее приложение разнообразно и многогранно и требует знания и активного

использования результатов различных отраслей математики, системного анализа, теории измерений, экономического права, статистики и, конечно же, экономической теории.

Не говоря о том, что так называемое математическое мышление само по себе важно для экономистов, так как оно помогает структурировать полученную эмпирическую информацию и анализировать повторяющиеся или типичные ситуации, чтобы заранее предсказывать экономические события.

## **ДИСТАНЦИОННЫЙ ФОРМАТ ОБРАЗОВАНИЯ. ПРОБЛЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ В НЕЯЗЫКОВЫХ ВУЗАХ**

**ВОЛКОВА Е.А.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены некоторые проблемы, возникающие при дистанционном обучении иностранным языкам в неязыковых вузах.

*Ключевые слова:* дистанционное обучение, психологические проблемы, цифровые технологии, онлайн-обучение, ЭОР (электронные образовательные ресурсы, ЭУК (электронные учебные курсы), эмоциональная уравновешенность, стресс

## **DISTANCE EDUCATIONAL FORMAT. PROBLEMS IN TEACHING FOREIGN LANGUAGES AT NON-LINGUISTIC UNIVERSITIES**

**VOLKOVA E.A.,**

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The work describes some problems arising while implementing distant learning foreign languages at non-linguistic educational institutions.

*Keywords:* distance learning, psychological problems, digital technologies, online learning, EER (electronic educational resources, EEC (electronic training courses), emotional balance, stress

В современных условиях с учётом сложившейся геополитической и социальной ситуаций необходимость обращения к дистанционной форме обучения выявляет некоторые проблемы. С одной стороны, дистанционная



форма обучения предполагает повышение уровня самодисциплины, самомотивации у обучающихся, даёт им возможность самостоятельно регулировать темп обучения, время и место занятий; создаёт условия для индивидуального подхода к обучающемуся, учитывая интеллектуальные способности каждого; расширяет поле использования информационных технологий и источников аутентичной информации. С другой стороны, практика использования дистанционного формата обучения выявила определённые проблемы.

Цель исследования: рассмотрение некоторых проблем, возникающих при дистанционном формате обучения иностранному языку в неязыковых образовательных учреждениях в условиях ограничений, связанных с внешними факторами.

В современном образовании, как и во всех сферах деятельности в настоящих условиях, появляются проблемы, связанные с переходом на цифровизацию многих процессов и дистанционный формат работы. Система образования в короткие сроки была переведена на удалённый формат без особой подготовки. Этот процесс, несомненно, повлиял на качество образования в целом и на результативность отдельных систем обучения, в частности электронно-образовательных. Применение и разработка новых информационных технологий, интерактивных средств обучения, электронных образовательных ресурсов, электронных учебных курсов позволили довольно успешно справиться с преодолением основных сложностей перехода на удалённый формат обучения. При этом следует отличать онлайн обучение и дистанционное обучение с использованием образовательных технологий.

В полном формате онлайн обучение демонстрирует результативность не ниже той, что выявляется при традиционном обучении. В использовании онлайн-обучения основными характеристиками онлайн-курсов являются смешанная модель обучения (очные и онлайн занятия и вебинары, самостоятельно выбранный обучающимся темп освоения курса, активное взаимодействие преподавателя с обучающимся, обратная связь, адаптивный подход к обучению, релевантность контрольно-измерительных инструментов и др.).

Однако в стрессовых условиях, сложившихся в настоящее время, не позволяющих полноформатное онлайн обучение, для реализации учебного процесса (по определённым причинам) в основном используется дистанционное обучение, которое отличается от полноценных онлайн-курсов.

Как показала практика, применение дистанционной формы обучения выявило некоторые проблемы, в особенности психологические:

Ограниченное (или полное его отсутствие) общение преподавателя с обучающимися требует от последних эмоциональной уравновешенности, позитивного настроя и мотивированности к обучению в дистанционном

формате. Эмоциональная реакция обучающихся может варьироваться от самой позитивной до крайне негативной. По мнению известного психолога и автора книг по психологии и ТРИЗ-педагогике Ксении Несютиной, многие «успешно учатся благодаря так называемой мотивации принадлежности: «Мотивация принадлежности работает, когда человек стремится выполнять какую-то деятельность, чтобы быть похожим на других в группе. Когда твои одноклассники превратились в маленькие безмолвные квадратики на экране, то ощущение принадлежности к этой группе теряется. Обучение начинает казаться бессмысленным, ненужным».

По теории А. Маслоу (теория иерархии потребностей (мотивов)), существуют пять основных групп потребностей человеческого поведения, и среди них отмечаются:

1) потребность уважения и самоуважения (самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Потребность в уважении других людей связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы);

2) потребность самореализации (стремясь удовлетворить эту потребность, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности быть «лучшими») [5].

Удовлетворение этих потребностей затруднительно в условиях дистанционного обучения. Это прослеживается особенно при обучении иностранным языкам, так как поддержка товарищей и поощрение преподавателя в процессе очного занятия играют огромную роль. Кроме того, невозможность отслеживания преподавателем хода работы над учебным материалом отрицательно влияет на освоение программы обучения. Возникающая неуверенность в своих силах и результатах речевой деятельности может со временем накапливаться и приведёт к снижению мотивации к обучению. Обучение иностранному языку основано на интерактивной деятельности, но при дистанционном обучении, несмотря на многообразие инструментов онлайн-обучения, максимального эффекта достичь трудно. Поэтому часто возникает беспокойство обучающихся по поводу эффективности их работы, прогресса в повышении уровня владения иностранным языком.

Следующим недостатком дистанционного обучения в современных условиях является тот факт, что электронные образовательные ресурсы оказались недостаточными для организации формата обучения иностранным языкам в полной мере, так как преподавание иностранных языков и обучение им подразумевает все-таки личный контакт обучаемого с преподавателем. Учебный диалог можно считать специфическим видом технологии, диалогичность на уроках ИЯ выступает как одна из существенных характеристик учебного процесса, как источник личностного опыта, фактор актуализации смыслообразующей, рефлексивной, критической и других функций личности [1].

Кроме того, электронные бесплатные учебные курсы, имеющиеся на образовательных платформах в РФ (НПОО, Coursera, edX и др), недоступны для использования в наших образовательных учреждениях в связи с определёнными формальностями, а создаваемые преподавателями курсы находятся в процессе разработки и совершенствования, поскольку на разработку полноценного онлайн-курса в среднем требуется от 3 до 6 месяцев. С учётом ограниченной IT-инфраструктуры, доступности к сети Интернет, слабой пропускной способности Интернет-каналов (в условиях ведения СВО) внешние ресурсы часто оказываются недоступными как для преподавателей, так и для обучающихся.

Известно, что эффективность дистанционного обучения зависит от качественной подготовки преподавателя в сфере цифровых технологий. Преподаватель задаёт тон обучению, для этого он должен быть, соответственно, мотивированным и уверенным в использовании всех возможностей информационного пространства. Для формирования языковых компетенций обучение иностранному языку ведётся в четырёх направлениях речевой деятельности, соответственно, диапазон цифровых технологий предполагает большое разнообразие средств обучения: использования электронных учебников, образовательных онлайн платформ, кейс-технологий, аудио-, видео- и телеконференций, при помощи которых решается целый ряд дидактических задач. Создание и работа с дистанционными курсами требует уверенных навыков работы с такими средствами обучения, большей затраты времени, чем при очном обучении. Индивидуальный характер работы с каждым обучающимся (проверка результатов самостоятельной работы, инструктирование по дальнейшему ходу освоения программы, лично-ориентированный подход к каждому участнику курса в соответствии с темпами его работы и индивидуальными интеллектуальными особенностями) приводит к двойственному результату: для обучающихся – к повышению уровня освоения программы обучения согласно собственным темпам работы, для преподавателей – к возрастанию психологической напряжённости, ведущей к ослаблению интенсивности работы.

Таким образом, дистанционное образование не является лучшей моделью образования. Для повышения эффективности образования в дистанционном формате необходимо разрешение вышеуказанных проблем, дальнейшее развитие технологий обучения, более широкое применение адаптивных программ обучения, доступность бесплатных образовательных онлайн-ресурсов и совершенствование онлайн-курсов для создания качественного образовательного контента.

Список использованных источников

1. Личностно-ориентированный подход в обучении иностранному языку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nsportal.ru/cherepyakina>.
2. Калюков, Е. Фальков анонсировал появление из-за вируса «другого высшего образования» / Е. Калюков, И. Доронов // Деловой журнал «РБК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/09/04/2020/5e8edde79a79470aa3b361f7>.
3. Перспективы развития системы высшего образования после вынужденной изоляции: экспертная оценка // Научный журнал «Вестник Алтайской академии экономики и права». – 2021. – № 8 (часть 2) – С. 203-212 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vaael.ru/article/view?id=1831>.
4. Базаева, А. А. Влияние дистанционного обучения на психоэмоциональное состояние учащихся / А. А. Базаева, Е. Е. Андреева // Вестник психологии и педагогики алтайского государственного университета. – 2020. – Т. 2. – № 4. – С. 8-17 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bppasu.ru/article/view/8937>.
5. Маслоу, А. Х. Мотивация и личность : учебник / А. Х. Маслоу. – М. : Директ-Медиа, 2008. – 947 с. – (Психология: Классические труды). – ISBN 978-5-9989-0366-3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=39200>.

**УЧАСТИЕ ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ В ПРОГРАММЕ  
«УНИВЕРСИТЕТ – 2030»: СТАРТОВЫЕ ШАГИ  
И НЕОБХОДИМЫЕ МЕРЫ**

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы встраивания университетов, расположенных на новых территориях России, в ее образовательное пространство. Определены новые компетенции и роль заведующего кафедрой, участвующего в реализации программы стратегического развития университета. Это – умение применять стратегическую сессию как способ достижения поставленной цели и выполнять роль менеджера проекта развития.

*Ключевые слова:* сфера образования, программа стратегического развития, заведующий кафедрой, менеджер проекта, стратегическая сессия

## **PARTICIPATION OF THE GRADUATING DEPARTMENT IN THE "UNIVERSITY – 2030" PROGRAM: STARTING STEPS AND THE NECESSARY MEASURES**

**GURIY P.S.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article deals with the problems of embedding universities located in the new territories of Russia into its educational space. New competencies and the role of the head of the department involved in the implementation of the strategic development program of the university are defined. This is the ability to use the strategic session as a way to achieve the set Goal and to fulfill the role of a development project manager.

*Keywords:* education, strategic development program, head of department, project manager, strategic session

2030 г. будет ознаменован в истории России грандиозным событием: завершится строительство принципиально нового научно-образовательного пространства, призванного обеспечить ей мировое технологическое лидерство. Речь идет о завершении реализации крупными вузами России 10-летних программ стратегической трансформации своих научно-образовательных систем в научно-образовательные Центры технологического лидерства.

В обеспечении России мирового лидерства участвуют две, если можно так сказать, «Лиги» университетов.

В высшую «Лигу» входят университеты, участвующие в программах «ПРИОРИТЕТ-2030». В эту «Лигу» мы включили университеты, имеющие хороший задел для развития еще в 2010 году. Это позволило им начать освоение методологии проектно-программного развития вузов, работая над Программами развития университета в 2011-2020 гг. В результате реализации этих программ в России появились университеты, имеющие в структуре управления вузом команду Проекта развития и адекватный ее полномочиям и стилю работы Проектный офис. Именно эти университеты в 2021 году на конкурсной основе были привлечены к разработке программ «ПРИОРИТЕТ-2030».

Во вторую «Лигу» нами включены университеты России, приступившие к разработке Программ развития в период 2021-2030 гг., имеющие определенный задел, но не владеющие методологией проектно-программного развития вуза на 10-летний период. Для решения этой

проблемы они применяли аутсорсинг, пользуясь услугами модераторов и специалистов Проектных офисов из вузов высшей «Лиги».

Министерство науки и высшего образования РФ, с целью расширения круга участников этого процесса, в январе 2023 г. опубликовало «Методические рекомендации по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству». Следовательно, вузам ДНР, получившим статус ФГБОУ, предстоит осуществить поиск своего достойного места в формирующемся образовательном пространстве России в оставшийся до 2030 г. промежуток времени. При этом потребуются искать компромиссы между довольно жесткими требованиями Методических рекомендаций к содержанию Программы развития вуза и его возможностями.

Анализ приведенного выше процесса формирования «Лиги» участников проектно-программного (в том числе и стратегического) развития университетов показывает, что залогом успешного старта было наличие у них следующих составляющих:

- задел вуза на ближайшую перспективу, способный стать средством развития города, региона или округа;
- проектный офис, в котором была команда специалистов, владеющих проектно-программным методом развития или способная им овладеть;
- модератор стратегических сессий, имеющийся в составе одной из кафедр или приглашенный со стороны.

В данной публикации исходили из того, что у большинства вузов ДНР, перечисленных выше, составляющих нет. И в этом мы видим суть проблемы поиска вузами ДНР своего достойного места в формирующемся образовательном пространстве России в оставшийся до 2030 г. промежуток времени.

Цель тезисов – изложить вариант решения данной проблемы для условий, когда университету приходится встраиваться уже в реализуемые над системой масштабные преобразования.

Метод достижения поставленной цели – использование опыта и компетенций, полученных автором тезисов при решении аналогичных проблем. Особенность компетенций заключается в формировании их на основе сравнительного анализа результатов проектно-программных работ и рекомендаций «Методологии организации широкомасштабных и ускоренных преобразований в региональных учебно-научно-инновационных комплексах/кластерах».

Автору тезисов повезло участвовать в двух последовательно реализуемых проектах. Сначала в проекте организации «Учебно-научно-производственного комплекса «Специалист». Цель проекта – научное и кадровое обеспечение технологического лидерства его участникам. А затем – в проекте организации «Агломерации городов». Цель данного проекта –

создать условия для развития территории, на которой расположен УНПК «Специалист».

В обоих проектах участвовала команда проекта, стратегические сессии проводились модераторами, привлеченными со стороны. Роль проектного офиса выполнял научно-исследовательский и проектно-технологический институт. То есть здесь были задействованы все слагаемые успеха, как и требуется «Методологией организации широкомасштабных и ускоренных преобразований в региональных учебно-научно-инновационных комплексах/кластерах».

При этом важно отметить, что главную роль в обоих проектах играли выпускающие кафедры вузов, так как именно здесь происходит формирование «сил быстрого развертывания проектов и программ развития» из специалистов, магистров, аспирантов и научных руководителей их ВКР.

Методические рекомендации «УНИВЕРСИТЕТ-2030» также требуют от разработчиков программ сначала определиться с имеющимся заделом в развитии вуза, затем ознакомиться со стратегией развития территории, на которой расположен вуз, и только после этого определяться с миссией университета и стратегией его развития, чтобы выпускники были носителями разнообразных изменений в регионе.

Вариант решения поставленной выше проблемы для условий, когда университету приходится встраиваться уже в реализуемые над системой масштабные преобразования, согласно апробированной «Методологии успешной социально-преобразующей деятельности» и применительно к вузам ДНР выглядит следующим образом:

1. Ректор вуза назначает куратора программы «УНИВЕРСИТЕТ-2030» или сам занимает эту позицию.

2. Куратор программы объявляет конкурс на модератора стратегических сессий для разработки программы «УНИВЕРСИТЕТ-2030».

3. Куратор программы и модератор стратегических сессий формулируют цели предстоящих преобразований.

4. Куратор программы и заведующие кафедрами формируют состав творческого коллектива вуза, способный достичь поставленную цель путем участия в подготовке и проведении серии стратегических сессий.

5. Модератор стратегических сессий превращает состав творческого коллектива в команду инициаторов проекта «Разработка программы развития университета до 2030 г.»

6. Куратор программы и модератор стратегических сессий встраивают команду проекта в систему управления вузом на время разработки программы (путем предоставления рабочего места и наделения ее необходимыми полномочиями) и приступают к стратегической проектной работе.

Разработка программы «УНИВЕРСИТЕТ-2030» происходит не быстрее, чем в течение учебного года и должна стартовать в своеобразные

«окна» в нем, т.е. когда можно отвлекать ППС безболезненно для учебного процесса. В качестве демонстрационного примера нами выбран Адыгейский государственный университет [1, 2].

Первая стратегическая сессия в АГУ прошла в декабре 2019 года на тему: «Проектирование стратегического развития университета с ориентацией на потребности региона». В ней под руководством ректора и при участии модератора сессии в течение двух дней 48 преподавателей и сотрудников университета (деканы факультетов, проректоры, директора, представители факультетов, институтов и межфакультетских кафедр АГУ), представители Администрации Республики Адыгея и представители бизнеса обсуждали:

- приоритетные направления развития Республики Адыгея на период до 2024 года,

- ожидания ключевых регионообразующих предприятий (производств) на территории Республики Адыгея от системы образования (разных уровней),

- рынок потенциальных абитуриентов Республики Адыгея, анализ выбора предмета ЕГЭ и качества выпуска школьников.

Совместными усилиями в ходе пленарной дискуссии на тему «Ожидания региона от «АГУ» был выделен ряд общих проблемных точек в развитии университета, которые должны быть решены в ходе разработки Программы стратегического развития.

Вторая стратегическая сессия прошла в январе 2020 года под руководством директора по стратегическому развитию АГУ на тему: «Возможности развития университетского кампуса, внутренние ограничения развития АГУ и пути их преодоления, преимущества университета». В ней приняли участие 27 сотрудников университета. Модераторами выступили советник ректора по гуманитарным вопросам и преподаватель факультета АГУ.

Третья стратегическая сессия прошла в апреле-июне 2020 года под руководством ректора и при участии модератора. Тема стратегической сессии: «Тематика направлений развития университета, определение перспектив развития образовательной и исследовательской повестки, внедрение новых образовательных технологий, постановка целей развития и составление плана их достижения»

В ее работе принимали участие 55 человек, представлявших все факультеты, институты, кафедры, колледж, а также научную библиотеку, Ботанический сад, профилакторий.

Работа проектной команды прошла успешно и продуктивно. Работа проектных групп была организована на платформе ZOOM с использованием виртуальной доски Miro. Работа велась в командах по перспективным направлениям развития «АГУ». Каждая команда разработала и представила свой проект стратегического развития по направлению деятельности и в



контексте общего развития университета. Особое внимание уделялось межпредметной интеграции результатов работы.

Всего за май-июнь было проведено 6 встреч, каждая из которых требовала от участников серьезной подготовки и проработки изучаемых вопросов. Результаты своей работы проектные группы представляли на обсуждениях, в ходе которых обосновывали преимущества реализации проектов для университета.

Летняя стратегическая сессия была посвящена анализу внутреннего состояния университета, его соответствия национальным и международным трендам, выработке понимания имеющихся разрывов между фактическим и желаемым состоянием.

За 10 проведенных встреч в летний период были проанализированы основные показатели, характеризующие текущее состояние образования, научно-исследовательской работы, кадровой политики, молодежной политики, кампуса, цифровизации. В результате были сформулированы проблемы, стоящие перед университетом, задачи, которые в связи с возможностями и проблемами необходимо решить университету для развития, определены целевые ориентиры университета, а также проблемные зоны в показателях, описаны инструменты решения поставленных задач.

4. Четвертая стратегическая сессия на тему: «Стратегическое видение развития университета: миссия, приоритетные цели и задачи развития АГУ по разным направлениям: образовательная, научная и инновационная деятельность, цифровизация, кампус, работа с абитуриентами, студентами и выпускниками и др.» состоялась в последние дни августа на базе АГУ «Горная легенда».

В работе этой сессии при непосредственном участии ректора приняли участие 14 человек. Модератором выступила директор по стратегическому развитию АГУ. К началу осени проектная группа накопила необходимый для написания Программы объем сведений и методических разработок и начала работу над текстом Программы. Каждый понедельник проектная группа докладывала ректору о результатах работы за неделю. По мере необходимости к участию в этих встречах привлекались сотрудники, участвовавшие в обсуждениях на более ранних этапах работы над Программой.

Проделав такую работу, руководство АГУ надеется осуществить качественный прорыв в образовательном процессе, научно-исследовательской и инновационной деятельности. Новые подходы к организации образовательных отношений, разработанные участниками стратегических сессий, помогут вузу повысить престиж своего выпускника, но и сделают университет привлекательным для абитуриентов из Адыгеи, Краснодарского края, регионов России и других стран. Они надеются, что в проект включатся инициативные студенты, сотрудники и профессорско-преподавательский состав вуза. У преподавателей, сотрудников и студентов

появляется возможность проявить себя и лично повлиять на стратегию дальнейшего развития университета. Разработчики программы рассчитают, что такая возможность будет у каждого, и приглашают всех желающих принять участие в работе над проектом.

*Выводы.* 1. Проведены сравнения требований «Методологии успешной социально-преобразующей деятельности» с примером организации практической деятельности по разработке программы «АГУ – 2030» в Адыгейском государственном университете.

2. Установлено совпадение плана действий модератора стратегических сессий и апробированной нами «Методологии успешной социально-преобразующей деятельности».

3. Заказчикам стратегических сессий рекомендуем, в качестве стартовых шагов и необходимых мероприятий для проведения успешной социально-преобразующей деятельности, вначале определиться с кандидатурой модератора стратегических сессий, назначить директора по стратегическому развитию университета и двух модераторов из состава ППС, а также подготовить помещения для проведения стратегических сессий и работы тематических команд.

#### *Список использованных источников*

1. Программа стратегического развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Адыгейский государственный университет» на период 2021-2030 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adygnet.ru/>.

2. В АГУ продолжается работа над новой программой стратегического развития / АГУ // 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adygnet.ru/media/news/1987/>.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ У ОБУЧАЮЩИХСЯ РАЗЛИЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОДГОТОВКИ. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ПРИЕМЫ**

***ДЫМКОВСКАЯ Т.Л.,***

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассматривается общее понятие иноязычной коммуникативной компетенции у обучающихся различных направлений подготовки в высшей школе. Выделяются подходы и приемы для

обеспечения этапов формирования иноязычной коммуникативной компетенции.

*Ключевые слова:* иноязычная коммуникативная компетенция, иностранный язык, коммуникативный подход

## **FORMATION OF FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATIVE COMPETENCE AMONG STUDENTS OF VARIOUS FIELDS OF TRAINING. PRACTICAL TASKS AND TECHNIQUES**

***DYMKOSKAYA T.L.,***

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper considers the general concept of foreign language communicative competence among students of various areas of training in higher education. The approaches and techniques for ensuring the stages of formation of foreign language communicative competence are highlighted.

*Key words:* foreign language communicative competence, foreign language, communicative approach

Обучение иноязычному общению с использованием коммуникативного подхода реализует основные положения Закона ДНР «Об образовании» и направлено на формирование коммуникативной компетенции. Именно такая методика учит свободно ориентироваться в иноязычной среде и правильно реагировать в разных языковых ситуациях. Построение обучения как модели процесса общения для создания благоприятного психологического климата, использование различных способов иноязычного общения в совокупности приведет к созданию коммуникативной мотивации, способствующей овладению речевым материалом.

Цель исследования – рассмотреть приемы для формирования иноязычной коммуникативной компетенции.

Одним из способов формирования иноязычной коммуникативной компетенции на практике является применение «разогревающих» игровых заданий и упражнений – *warming up exercises*, которые способствуют говорению, развивают логическое мышление и память, содержат элементы творчества, исследования, «запускают» дух соревнования, создают положительный эмоциональный фон и вводят в языковую среду. Эти задания рассчитаны на выполнение в короткий промежуток времени (от 4х до 6 минут), что удобно для планирования учебного занятия. Они побуждают к речевой коммуникации, способствуют преодолению боязни говорить на иностранном языке.



1. He came to America today.
2. Close the door at once.
3. Ann owes me two pounds.
4. She clothes naked babies. 5. Do good workers succeed?  
(Key words: 1.cat 2.rat 3.owe 4.snake 5. dog )

Таким образом, современный образовательный процесс требует от учителя высокого качества работы, тщательного подбора не только подходов и приемов в обучении, но и действенных интересных форм и упражнений для решения поставленных задач. По мнению профессора А. А. Вербицкого, коммуникативное обучение является основой «... построения активного творческого мышления», вовлекая участников в процесс познания, понимания того, что они знают, и побуждая к совершенствованию языковых и речевых навыков и умений.

## **ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ЖУКОВА А.О.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**КУЗЬМЕНКО М.И.,**

*ассистент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной работе рассмотрен проектный менеджмент как инструмент развития дуального образования. Выявлены основные методы проектного менеджмента, а также описаны этапы реализации проекта по развитию дуального образования. Рассмотрены основные проблемы, связанные с организацией и управлением дуальным обучением, а также выявлены тенденции развития в этой области.

*Ключевые слова:* проектный менеджмент; дуальное образование; управление; проект; практика

## **PROJECT MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF DUAL EDUCATION**

**ZHUKOVA A.O.,**

*Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Assistant Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KUZMENKO M.I.,**

*Assistant,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* This paper considers project management as a tool for the development of dual education. The main methods of project management are identified, and the stages of the implementation of the project for the development of dual education are described. The main problems associated with the organization and management of dual education are considered, as well as development trends in this area are identified.

*Keywords:* project management; dual education; control; project; practice

В современном мире проектный менеджмент является одним из наиболее эффективных инструментов управления проектами в различных областях деятельности, включая образование. В России, в рамках реформы образования, была введена система дуального образования, которая предполагает сочетание теоретического обучения в учебных заведениях и практического обучения в реальных условиях работы на предприятиях. Дуальное образование является одним из наиболее эффективных методов подготовки квалифицированных кадров в различных отраслях экономики.

Проектный менеджмент представляет собой комплекс методов и инструментов, направленных на планирование, организацию, управление и контроль за выполнением проекта. В рамках дуального образования проектный менеджмент может быть применен для организации и управления практической частью обучения на предприятиях.

Проектный менеджмент в дуальном образовании может быть реализован следующим образом:

1. Определение целей и задач проекта. В рамках дуального образования целью проекта может быть повышение уровня профессиональной подготовки студентов, а задачами – организация и проведение практического обучения на предприятии, контроль за выполнением заданий студентами, анализ результатов и т.д.

2. Планирование проекта. В рамках дуального образования планирование проекта может включать в себя определение сроков проведения практики, составление планов занятий, разработку методических материалов для студентов и преподавателей и т.д.

3. Организация и управление проектом. В рамках дуального образования организация и управление проектом может включать в себя выбор предприятий-партнеров, организацию работы студентов на предприятии, контроль за выполнением заданий и т.д.

4. Контроль и анализ результатов. В рамках дуального образования контроль и анализ результатов могут включать в себя оценку качества

выполненных заданий студентами, анализ эффективности практической части обучения, выявление проблем и т.д.

Применение проектного менеджмента в дуальном образовании позволяет достичь следующих преимуществ:

повышение эффективности практической части обучения;

улучшение качества подготовки студентов;

увеличение мотивации студентов к обучению;

установление партнерских отношений между образовательными учреждениями и предприятиями;

повышение конкурентоспособности выпускников на рынке труда.

Одной из особенностей организации проектного менеджмента в дуальном образовании в Российской Федерации является необходимость согласования интересов и целей различных сторон: предприятий, образовательных учреждений и студентов. Это требует от проектных менеджеров высокой компетенции в области управления отношениями с заинтересованными сторонами. Другой особенностью является необходимость учета специфических требований дуального образования, таких как сочетание теоретического обучения и практической работы на предприятии. Это требует от проектных менеджеров умения эффективно организовывать работу студентов на предприятии и согласовывать ее с учебным планом.

Также важно учитывать особенности различных отраслей, в которых реализуются проекты в рамках дуального образования. Например, проекты в области машиностроения требуют большой точности и технической грамотности, а проекты в области маркетинга и рекламы – креативности и умения работать с клиентами. Наконец, важно учитывать особенности процесса обучения студентов в дуальном образовании, такие как необходимость организации смен на предприятиях и своевременного сдачи отчетов о проделанной работе. Это требует от проектных менеджеров хорошей организационной и коммуникативной компетенции.

Проектный менеджмент позволяет эффективно управлять процессом развития дуального образования, определять цели и задачи проекта, а также контролировать его выполнение. Основными этапами реализации проекта по развитию дуального обучения являются: определение целей и задач проекта, разработка плана проекта, реализация проекта, контроль и оценка результатов. Применение проектного менеджмента в развитии дуального образования позволяет ускорить процесс подготовки кадров, повысить качество образования и улучшить партнерские отношения между учебными заведениями и работодателями.

Примером эффективного проектного менеджмента в дуальном образовании в РФ может служить проект «Школа молодого инженера» компании «Газпром нефть». В рамках проекта студенты-инженеры проходят обучение на предприятиях компании, где они работают над реальными

проектами в области нефтегазовой промышленности. Они получают не только теоретические знания, но и практический опыт работы в команде, управления проектом и решения сложных задач.

Еще одним примером является проект «Школа молодого специалиста» компании «Росатом». В рамках проекта студенты-специалисты проходят обучение на предприятиях компании, где они работают над реальными проектами в области атомной энергетики. Они получают не только теоретические знания, но и практический опыт работы в команде, управления проектом и решения сложных задач.

Такие проекты позволяют студентам получить ценный опыт и навыки работы в команде, управления проектом и решения сложных задач, что повышает их конкурентоспособность на рынке труда. Кроме того, они способствуют углублению партнерских отношений между образовательными учреждениями и предприятиями и созданию более качественных и реалистичных проектов.

Однако одной из основных проблем проектного менеджмента в дуальном образовании в РФ является недостаток квалифицированных специалистов в этой области. В связи с этим часто проекты не получают должного внимания со стороны руководства и не реализуются в полном объеме. Еще одной проблемой является отсутствие четкой системы оценки и контроля качества проектов. В результате многие проекты не достигают поставленных целей и не приносят ожидаемых результатов. Также существует проблема финансирования проектов в дуальном образовании. Нередко предприятия не готовы выделять достаточные средства на реализацию проектов, что затрудняет их проведение. Наконец, одной из основных проблем является отсутствие единой методологии проектного менеджмента в дуальном образовании. Также одной из основных проблем является недостаточная подготовка учебных заведений и работодателей к реализации дуального обучения. В связи с этим каждая компания разрабатывает свои собственные подходы к управлению проектами, что затрудняет координацию и согласование работы между разными предприятиями и образовательными учреждениями.

Современные тенденции дуального образования связаны с увеличением количества партнерств между образовательными учреждениями и работодателями, а также расширением сферы применения данной методики обучения. Кроме того, все большее внимание уделяется разработке программ обучения, ориентированных на конкретные потребности работодателей, а также созданию эффективных механизмов контроля качества образовательного процесса. Наблюдается тенденция к внедрению современных технологий в процесс дуального обучения, что позволяет повысить его эффективность и привлекательность для студентов и работодателей.



1. Увеличение количества партнерств между образовательными учреждениями и работодателями.
2. Расширение сферы применения дуального обучения.
3. Разработка программ обучения, ориентированных на конкретные потребности работодателей.
4. Создание эффективных механизмов контроля качества образовательного процесса.
5. Внедрение современных технологий в процесс дуального обучения.

В современных условиях проектный менеджмент в дуальном обучении становится все более популярным и востребованным. В силу своей эффективности и гибкости, он позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка труда. Одной из основных тенденций проектного менеджмента в дуальном обучении является использование цифровых технологий. С помощью различных онлайн-платформ и инструментов можно упростить процесс планирования, организации и контроля за выполнением проекта, а также обеспечить более эффективную коммуникацию между участниками проекта.

Еще одной тенденцией является углубление партнерских отношений между образовательными учреждениями и предприятиями. Это позволяет создавать более качественные и реалистичные проекты, которые отражают реальные потребности рынка труда. Кроме того, такие отношения способствуют привлечению новых инвестиций и ресурсов для развития дуального обучения. Также важной тенденцией является увеличение роли студентов в процессе управления проектом. Студенты могут принимать активное участие в планировании, организации и контроле за выполнением проекта, что позволяет им приобретать ценный опыт и навыки в области проектного менеджмента. Наконец, одной из главных тенденций является интеграция дуального обучения в систему образования на всех уровнях. Это позволяет создать единый подход к организации и управлению проектами в различных областях деятельности, а также обеспечить более эффективное использование ресурсов и средств.

Таким образом, современные тенденции проектного менеджмента в дуальном обучении направлены на повышение его эффективности и гибкости, а также на углубление партнерских отношений между образовательными учреждениями и предприятиями. Кроме того, они способствуют развитию навыков проектного менеджмента у студентов и интеграции дуального обучения в систему образования на всех уровнях. Проектный менеджмент является эффективным инструментом для организации и управления практической частью дуального обучения в системе образования РФ. Применение проектного менеджмента позволяет повысить качество подготовки студентов, улучшить эффективность обучения и установить партнерские отношения между образовательными учреждениями и предприятиями.

*Список использованных источников*

1. Гаранина, О. В. Использование механизмов дуального обучения в системе высшего образования / О. В. Гаранина, А. В. Митрофанова, А. Р. Гапсаламов // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2018. – № 2 (48). – Т. 1. – С. 116-127.
2. Гурий, П. С. Механизмы управления образовательными организациями в Донецкой Народной Республике / П. С. Гурий, Е. И. Барышникова // Менеджер. – 2019. – № 2 (88). – С. 18-25.

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И  
ТРАНСФОРМАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***КОРОВКА Е.А.,***

*канд. физ.-мат. наук, доцент, доцент,*

*ГБОУ ДПО «Донецкий республиканский институт развития образования»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Выявлены существенные характеристики стратегического и трансформационного мышления руководителя. Предложены направления развития стратегического и трансформационного мышления руководителя в системе дополнительного профессионального образования.

*Ключевые слова:* мышление руководителя, стратегическое управление, стратегическое мышление, трансформационное мышление, образовательная организация

**FORMATION OF STRATEGIC ELEMENTS  
AND TRANSFORMATIONAL MENTALITY OF THE HEAD  
OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION IN THE SYSTEM  
OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION**

***KOROVKA E.A.,***

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences,*

*Associate Professor, Associate Professor*

*GBEE DPO «Institute professional development education»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The essential characteristics of the strategic and transformational mentality of the head are revealed. The directions of development of strategic and

transformational mentality of the head in the system of additional professional education are proposed.

*Keywords:* executive mentality, strategic management, strategic mentality, transformational mentality educational organization

Стратегическое управление давно и прочно заняло свои позиции в сфере промышленности и производства, а со второй половины XX века принципы и подходы стратегического планирования и управления начали занимать ведущие позиции и в сфере образования. На современном этапе развития общества любая образовательная организация, в том числе и школа, также, как и производство, может добиться успешности лишь при условии *востребованности* ее образовательных услуг. Обеспечить же востребованность можно соблюдая два основных условия – соответствие качества предлагаемого образования требованиям актуальности и перспективности и обеспеченности такого качества образования соответствующими ресурсами: кадровыми, методическими, материально-техническими, организационными.

В современной трактовке стратегическое управление – это не разработка обобщенного плана и незыблемых целей, принимаемых на долгосрочную перспективу, а умение гибко, мобильно и корректно осуществлять анализ текущих изменений внешней среды, проводить своевременные изменения в организации, отвечающие изменяющимся внешним факторам, которые бы позволили организации успешно функционировать и развиваться на рынке труда [1].

Перераспределение полномочий между уровнями управления, получение образовательной организацией права в соответствии с п. 7 ст. 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» самостоятельно решать принципиальные вопросы своего функционирования, самостоятельно разрабатывать и утверждать программы развития образовательной организации, только согласовывая их с учредителем, привело к изменению функций руководителей образовательных организаций и многократно усилило их ответственность за формирование стратегии деятельности и перспектив развития организации [2].

Такой подход к управлению образовательной организацией требует умения руководителя успешно сочетать, с одной стороны, ответы вызовам современного общества и успешность организации, а с другой, стремление к достижению стратегических целей организации и выполнение организацией своего предназначения.

Успех освоения стратегического управления образовательной организацией тесно связан с реальным приобретением руководителями необходимых знаний и умений, с формированием широты управленческого мышления, что превратит их в подлинных субъектов развития своих организаций.

*Цель статьи:* рассмотреть сущность и характеристики стратегического и трансформационного мышления руководителя и показать пути их развития в системе дополнительного профессионального образования.

Стратегическое мышление – важнейшая составляющая профессионализма руководителя – это способность системно мыслить, находить из всех вариантов развития самый лучший и воплощать его в жизнь. Благодаря стратегическому мышлению руководитель может создать уникальный имидж образовательной организации, опережающий время, успешно преодолеть или свести к минимуму последствия кризисных ситуаций, с которыми сталкивается любая организация, занять достойное место в образовательной сфере [3].

Конечно, многое в выработке стратегии и принятии решений зависит от опыта, интуиции и личного таланта руководителя организации, но стратегическое мышление – это не только интуитивное предвидение, это, в первую очередь, глубокое изучение отечественных и зарубежных управленческих практик, целенаправленное развитие личностных навыков управленческой деятельности, непрерывное развитие профессиональной и личностной компетентности.

Базовыми составляющими стратегического мышления являются умения определять цели и верно расставлять приоритеты, проводить комплексный анализ ситуации, предвидеть разные сценарии внешних событий, видеть и находить новые возможности развития образовательной организации, правильно распределять имеющиеся ресурсы [4].

Тесно со стратегическим мышлением связано и трансформационное мышление руководителя, хотя оно, в большей степени, характеризует субъективную составляющую управленческой деятельности.

Трансформационное мышление – это тип глобального, образного мышления, которое бросает вызов традиционному линейному, аналитическому подходу к решению проблем и нацелено на позитивные, глобальные изменения в организации [5].

Обязательным условием эффективности трансформационного мышления является стремление понять глубинную динамику проблемы, а не только ее поверхностные составляющие, осуществить интегративный подход к решению проблем: принимаемые решения постоянно оценивать и совершенствовать по мере необходимости, рассматривать неочевидные, на первый взгляд, варианты решений, которые могут стать наиболее оптимальными.

Важным условием эффективности трансформационного мышления является общее видение проблемы всеми сотрудниками образовательной организации, наличие их общего участия в решении проблемы, понимания причастности к ответственности за принятое решение, искреннее желание осуществить позитивные перемены, проявить себя наилучшим образом и достигнуть успеха. В этом случае необходимо умение руководителя

организации создать основу для успеха с помощью чёткой мотивации, разработки концепций и структурированного плана действий по достижению стратегических целей организации.

Трансформационному руководителю необходим персонализированный стиль управления: знание и учет стиля и возможностей в работе каждого сотрудника, чтобы максимально эффективно мотивировать и поощрять каждого, ставить перед ним те задачи, которые сможет решить наилучшим образом именно данный сотрудник, тем самым повышая КПД всего коллектива.

Руководитель, обладающий трансформационным мышлением, или как часто называют такой тип руководителя в научных исследованиях, трансформационный лидер, поощряет сотрудничество и коллективные действия, способствует культуре открытого диалога и обмену идеями и знаниями, что позволяет коллективу организации «думать наперед» и действовать на перспективу [5].

Стратегически мыслящий трансформационный руководитель обязан уверенно транслировать любовь к своему делу утверждать в других установку «*ты можешь все*», создавать условия для осуществления креативного подхода и внедрения инноваций, подталкивая членов коллектива к гибким и нестандартным способам решения возникающих проблем.

Одним из направлений деятельности ГБОУ ДПО «Донецкий республиканский институт развития образования» является реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки, в том числе и для руководящего состава образовательных организаций.

Разработанная и реализуемая впервые в этом году дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Государственное и муниципальное управление» (258 учебных часов) ставит своей целью не только дать необходимые руководителю знания законодательных, нормативно-правовых и теоретических основ управления, но в большей степени сформировать вышеперечисленные базовые умения, способствующие формированию стратегического трансформационного мышления руководителя.

Учебный план программы профессиональной переподготовки предусматривает изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» (15 учебных часов), целью которого является расширение знаний и навыков принятия стратегических решений, совершенствование опыта управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности образовательной организации.

В рамках данной дисциплины предусмотрены лекционные и практические занятия. На лекционных занятиях рассматриваются вопросы

сущности стратегического управления, основные подходы к планированию стратегии образовательной организации, принципы осуществления этапов планирования, модели управления изменениями и принятия решений, а также стратегический анализ и процесс разработки программы развития образовательной организации.

Но, с нашей точки зрения, большой интерес в русле формирования элементов стратегического мышления могут представлять практические занятия. Их в изучаемой дисциплине два.

Способность находить нужную информацию – одна из ключевых в развитии стратегического мышления, поэтому первое практическое занятие, относящееся к учебной теме «Управление изменениями и принятие решений», посвящено построению модели идеальной ситуации (идеальный образ организации, к которому следует стремиться). Оно включает в себя оценку текущего момента возможных изменений в окружающей среде, которые могут помочь в достижении целей образовательной организации и формировании ее будущего, а также оценку тех факторов, которые могут помешать образовательной организации в достижении своих целей. На данном занятии слушатель учится ставить стратегическую цель (чего можно достигнуть) и понимать достижимость данной цели на основании анализа внешнего окружения и анализа внутренней ситуации в организации.

Стратегическое мышление не принесет результата, если оно не сопровождается действиями, поэтому второе занятие, относящееся к теме «Стратегический анализ и методы планирования», предусматривает разработку серии мероприятий в своей конкретной образовательной организации по достижению того идеального образа, который был определен на первом занятии, причем с обоснованием целесообразности реализации данных мероприятий и обоснованным перераспределением полномочий. На этом занятии формируется и еще одна важная составляющая стратегического мышления – возможность достичь результата наименее затратным и наиболее оптимальным путем.

Помимо реализации дополнительной профессиональной программы переподготовки в ГБОУ ДПО «Донецкий республиканский институт развития образования» проводится ряд веб-мероприятий для представителей руководящего состава, направленных на формирование элементов их стратегического и трансформационного мышления.

Таким образом, система дополнительного профессионального образования имеет реальную возможность удовлетворить профессиональные потребности руководителя образовательной организации, способствовать его профессиональному развитию, его реалистичному пониманию идеального конечного результата, а также путей его достижения – главных критериев успешности и правильности стратегического мышления, а также главных критериев соответствия квалификации руководителя меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

*Список использованных источников*

1. Жиркова, З. С. Управление образовательными системами: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / З. С. Жиркова. – СПб.: Научные технологии, 2020. – 122 с.
2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // ГАРАНТ: справ.-правовая система [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/77308190/?ysclid=lb3djohdit573443728>.
3. Балабанова, Е. С. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик / Е. С. Балабанова, В. Э. Деминская // Российский журнал менеджмента. – 2017. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rukovoditel-kak-transformatsionnyy-lider-rol-lichnostnyh-kachestv-i-upravlencheskih-praktik>.
4. Стратегическое мышление: принципы и важность для бизнеса // Генеральный директор. – 2020. – № 10 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/11657-strategicheskoe-myshlenie>.
5. Грязева-Добшинская, В. Г. Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров / В. Г. Грязева-Добшинская и др. // Вестник МГОУ. – 2018. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsionnoe-liderstvo-i-strategicheskie-upravlencheskie-ustanovki-menedzherov>.

**О ПРЕПОДАВАНИИ КУРСА «ТЕОРИЯ ИГР И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ» В ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»**

**ЛАВРУК Л.Г.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Освещается процесс преподавания дисциплины «Теория игр и принятия решений» для обучающихся второго курса направления подготовки Государственное и муниципальное управление. Демонстрируются некоторые задачи курса и их применение в учебном процессе.

*Ключевые слова:* прикладные задачи, оптимальная стратегия, теория игр

**ABOUT TEACHING THE COURSE «GAME THEORY AND DECISION-  
MAKING» AT THE FSBEI HE « DONETSK ACADEMY OF  
MANAGEMENT AND PUBLIC SERVICE»**

**LAVRUK L.G.,**

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article highlights the process of teaching the discipline «Game theory and decision-making» for second-year students of the direction of training State and municipal administration. Some tasks of the course and their application in the educational process are demonstrated.

*Keywords:* applied problems, optimal strategy, game theory

Современный мир предъявляет большие требования к специалистам в любой сфере деятельности, что влечёт за собой изменения учебного процесса высшей школы. Модернизация высшего образования является предпосылкой для внедрения новых педагогических технологий в уже существующий и действующий процесс профессиональной подготовки специалиста любого профиля.

Высшее математическое образование в современных условиях играет важную роль в подготовке будущих специалистов в области экономики и управления как в плане формирования определённого уровня математической культуры, интеллектуального развития, так и в плане формирования научного мировоззрения, понимания сущности практической направленности математических дисциплин, овладения методами математического моделирования.

До недавнего времени в ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» студентами направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление профиль «Региональное управление и местное самоуправление» (РУМС) изучались такие математические дисциплины, как «Высшая математика» и «Теория вероятностей и математическая статистика», «Математические методы и модели в управлении».

Принимая во внимание современные тенденции, наблюдаемые в сфере управления, необходимо отметить повышение требований к профессиональной компетентности управленца, к его умению планировать и достигать поставленных целей в условиях ограничений. В результате для данных специальностей была разработана и включена в учебные планы учебная дисциплина «Теория игр и принятия решений», в рамках которой рассматриваются различные современные математические методы и модели теории игр и принятия решений.



Курс «Теория игр и принятия решений» для студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» необходим для освоения базовой математической подготовки, формирования компетенций по применению необходимого математического аппарата для совершенствования экономической деятельности современных предприятий и организаций, принятия решений в профессиональной деятельности, решения управленческих задач.

Объём дисциплины составляет 2 кредита (72 часа). На аудиторную работу студентов отводится 38 часов, среди которых лекции – 18 ч, семинарские занятия – 18 ч. Самостоятельная работа студентов составляет 70 ч.

Целью данной учебной дисциплины является предоставление информации базового уровня о математических моделях и методах исследования разнообразных социально-экономических проблем и ситуаций, связанных с управленческой деятельностью.

Курсы «Линейная алгебра» и «Математическая статистика» носят подготавливающий характер – в них осваивается соответствующий инструментарий, который необходим для освоения новой дисциплины.

Для студентов очной формы обучения текущий контроль проводится в форме письменной проверки знаний (3 расчётные работы) и заданий для самостоятельной работы (4 индивидуальных задания).

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачёта и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине.

Курс «Теория игр и принятия решений» в ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» содержит три основных раздела: эконометрические методы, оптимизационные методы и модели, системы массового обслуживания и теория игр.

Реализация прикладной направленности курса «Теория игр и принятия решений» осуществляется с помощью системы прикладных задач.

По первому разделу к таким задачам относятся: построение модели линейной парной регрессии и оценка её значимости и надёжности.

По второму разделу – построение сетевого графа и нахождение его основных характеристик; нахождение оптимального распределения средств между отраслями производства или отрасли, нахождение оптимальной стратегии эксплуатации оборудования с минимальными суммарными затратами.

И, наконец, по третьему разделу такими прикладными задачами являются: нахождение оптимального числа телефонных номеров торговой фирмы; найти решение игры и выяснить, для кого она более выгодна.

Для закрепления полученных знаний студентам предлагается индивидуальная работа по каждому из указанных разделов.

Рассматриваемые задачи показывают студентам тесную связь между математикой и их будущим родом деятельности, возможности применения

математических знаний в реальной жизни. А, значит, повышает уровень мотивации студентов для изучения данной дисциплины.

Например, на семинарском занятии по теме «Сетевое планирование» рассматривается решение следующей задачи: построить сетевую модель задачи планирования строительства детского сада, провести оптимизацию по критерию времени, определить критический путь и резервы времени.

Информация о содержании работ, их длительности указаны в табл. 1.

Таблица 1

**Содержание и длительность работ по планированию строительства детского сада**

Содержание работы	Обозначение, $a_i$	Опорная, $a_j$	Длительность, $t_i$
Выбор участка строительства	$a_1$	-	23
Экономическое обоснование строительства	$a_2$	-	12
Выбор подрядчика	$a_3$	-	14
Выделение участка местным советом	$a_4$	$a_1$	12
Определение сметной стоимости работ	$a_5$	$a_2$	26
Заказ и выполнение типового проекта	$a_6$	$a_2$	21
Открытие счёта в банке	$a_7$	$a_5$	3
Заключение договора с подрядчиком	$a_8$	$a_3$	13
Разработка проектов организации и производства строительных работ	$a_9$	$a_4 a_8$	32

По теме «Теории игр» студентам предлагается решить следующую задачу: городской администрации необходимо определить, где следует проводить городской праздник, чтобы получить наибольшую прибыль для городского бюджета. Прибыль при различных вариантах проведения праздника приведена в табл. 2.

Таблица 2

**Прибыль города**

Погода	Прибыль города (тыс. руб.)		
	Праздник в парке Щербакова	Праздник на Донбасс-Арене	Праздник в театре
Солнечная и сухая	2000	1500	1000
Дождливая и прохладная	800	700	600

Использование инструментов теории игр в экономике позволяет спрогнозировать будущее, принять рациональное решение, получить максимальную прибыль, минимизировать расходы. Кроме этого она используется для анализа стратегических проблем предприятий, формирования систем стимулирования и организационных структур,

создания совместного бизнеса, расчёта времени разработки новой продукции и т.д.

Привязанность курса к будущей специальности студентов позволяет более эффективно приблизиться к достижению основной цели обучения – подготовки высококвалифицированных специалистов, и приводит к следующим результатам: повышает эффективность учебного процесса; способствует углублённому усвоению учебного материала; развивает творческую деятельность студентов; развивает инициативу; способствует овладению методологии научных исследований; способствует развитию умений применять на практике результаты научно-исследовательской работы; повышает уровень самостоятельной работы студентов; развивает ответственность; формирует профессиональные навыки.

## **О ПРЕИМУЩЕСТВАХ И НЕДОСТАТКАХ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

***ЛЫЧКО Л.Я.,***

*канд. пед. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Анотация.* В работе рассматриваются особенности дистанционного обучения иностранному языку на практических занятиях, проанализированы положительные и отрицательные стороны процесса обучения. В заключение приводятся рекомендации по решению проблем.

*Ключевые слова:* дистанционное обучение, иностранный язык, процесс обучения, контроль знаний, умений и навыков

## **ON ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF A FOREIGN LANGUAGE DISTANCE TEACHING AT THE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

***LYCHKO L.YA.,***

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of Department,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper examines some features of distance teaching of a foreign language at practical classes, analyzes positive and negative aspects of the teaching process. In conclusion, recommendations for solving problems are given.

*Keywords:* distance teaching, foreign language, teaching process, control of knowledge, skills and abilities

На протяжении последних лет из-за ряда причин дистанционная форма обучения широко применяется в образовании. Эта относительно новая форма обучения стала популярна, потому что она удобна для обучающихся в больших городах и малых населенных пунктах, поскольку все они получают одинаковый доступ к образовательным материалам; она дает возможность обучающимся повышать свой образовательный уровень независимо от расстояния; во многих случаях обучающийся может заниматься в удобное для него время. При такой форме обучения значительно возрастает роль самостоятельной работы студента, для чего от него потребуются самодисциплина и самоконтроль.

Цель данной работы – проанализировать особенности преподавания иностранного языка на практических занятиях в условиях дистанционного обучения.

Существует много работ, посвященных проблемам дистанционного обучения иностранным языкам (Е.С. Полат, М.Р. Гозалова, Н.П. Владимирова, Е.С. Лосева), однако в большинстве из них рассматриваются особенности обучения иностранным языкам (ИЯ) в целом, часто, в ограниченный промежуток времени (например, пандемия), но не описываются особенности практического обучения иностранным языкам в дистанционном формате, связанных с особенностями условий обучения в донецком регионе.

Несмотря на распространенность дистанционного обучения, до сих пор нет его однозначного определения. Одно из них формулируется как «взаимодействие учителя и учащихся между собой на расстоянии, отражающее все присущие учебному процессу компоненты (цели, содержание, методы, организационные формы, средства обучения) и реализуемое специфическими средствами интернет-технологий или другими средствами, предусматривающими интерактивность» (Е.С. Полат, 2004). Выделяются три компонента процесса обучения: обучающийся – интернет (средство передачи информации) – преподаватель, которые находятся в процессе взаимодействия.

Обучение иностранному языку в обычном формате, в отличие от других дисциплин, имеет свои особенности, которые влияют на результаты обучения:

1) беспредметность иностранного языка как учебной дисциплины (термин А.А. Зимней), то есть, за исключением знаний о системе языке и специфических лингвистических понятий, обучающийся изучает иностранный язык в том аспекте, с учетом тех тем, который важны для его профессиональной или иной деятельности;

2) при обучении иностранному языку преподаватель обучает не основам наук, а видам речевой деятельности на иностранном языке – чтению, говорению, аудированию и письму;

3) в итоге у обучающихся формируется иноязычная коммуникативная компетенция, которая предусматривает сформированность определенных знаний, умений и навыков, а также способность их применения на практике в процессе общения на иностранном языке.

Эти особенности влияют на организацию дистанционного обучения иностранному языку. Поскольку обучение происходит на практических занятиях, то преподавателями используются разнообразные платформы, позволяющие осуществлять интерактивное общение как преподавателя со студентами, так и студентов между собой. (Яндекс – телемост, Вебинар.ру и другие).

Положительными сторонами практических занятий в дистанционном формате являются следующие:

доступность обучающих материалов;

возможность использования различных обучающих ресурсов интернета, в том числе интерактивных;

возможность для обучающихся использовать справочные ресурсы в процессе занятия (использование онлайн-словарей, осуществление поиска необходимой информации т.д.);

возможности самоконтроля при выполнении интерактивных заданий, возможность непосредственного устного общения с собеседниками.

Однако существуют и значительные недостатки.

Во-первых, общение осуществляется через посредник-интернет, для обучающегося и преподавателя – это дисплей компьютера. В таком режиме удержать внимание обучающегося, что может объясняться чисто психологическими причинами (скучно и долго дожидаться окончания высказывания собеседника), техническими – плохое соединение, плохо настроен звук, или обоими сразу. В результате дисплей, через который происходит общение, не дает возможности вникнуть в особенности произношения говорящего, понять, что именно он хочет сообщить, и т.д. Кроме того, в отличие от обычной учебной аудитории, где зрительный контакт имеет первостепенное значение, при дистанционном обучении он значительно осложняется как между преподавателем и студентами, так и при общении студентов между собой.

Во-вторых, при дистанционном обучении обучающихся чтению и письму как видам речевой деятельности возникают проблемы, связанные с сознательностью обучающихся, когда для выполнения заданий, в том числе они пользуются онлайн-переводчиками.

В-третьих, по вышеуказанным причинам сложно организовать мероприятия, связанные с контролем учебной деятельности (например, письменное тестирование).

В-четвертых, большинство платформ, на которых происходит непосредственное обучение иностранному языку, не предназначены для

обучения этой дисциплине. Например, при демонстрации экрана у преподавателя теряется визуальный контакт со студентами. Не все платформы имеют специальные доски, на которых можно в онлайн-режиме демонстрировать материал, затруднена или невозможна демонстрация видеофайлов, невозможно организовать работу обучающихся в группах.

В целом, в условиях ограниченных возможностей очного обучения, дистанционное обучение иностранному языку может и должно быть использовано в учебном процессе. Пока не разработана методика дистанционного обучения иностранным языкам на практических занятиях, следует обобщать уже имеющийся опыт преподавателей. При этом должны учитываться следующие особенности обучения: с точки зрения психолого-педагогических проблем в целом, необходимо развивать мотивацию обучающихся к изучению иностранного языка, что повысит их сознательность, самодисциплину и самоконтроль. С точки зрения методики преподавания иностранных языков в дистанционном обучении, в процессе занятий необходимо использовать больше интерактивных заданий, в которых одновременно могут принимать участие все обучающиеся. Необходимо также продумать, какие виды работ обучающиеся могут сделать самостоятельно (чтение, аудирование), а также разработать формы контроля, позволяющие адекватно оценить знания, навыки и умения обучающихся.

## **ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ СТУДЕНТОВ ТВОРЧЕСКИМ ПИСЬМЕННЫМ РАБОТАМ**

**МАТВЕИЧЕВА Ю.О.,**

*канд. культурологии, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Личностная ориентация образования является приоритетной при обучении иностранному языку в высшем учебном заведении. Интерактивный метод обучения письменным работам способствует решению проблем письменной речи, установлению контакта со студентами, обучению их работать в команде, учитывать мнение других, возрастает заинтересованность в изучении иностранного языка, повышает эффективность учебного процесса и качественный уровень знаний студентов.

*Ключевые слова:* иностранный язык, обучение, творческие письменные работы, интерактивные технологии, личностно-ориентированный подход

## **INTERACTIVE TECHNOLOGIES IN TEACHING STUDENTS CREATIVE WRITING**

***MATVEICHEVA J.,***

*Candidate of Cultural Studies, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The personal orientation of education is a priority when teaching a foreign language at a higher educational institution. The interactive method of teaching written works helps to solve problems of writing, establish contact with students, teach them to work in a team, take into account the opinions of others, increases interest in learning a foreign language, increases the efficiency of the educational process and the quality level of students' knowledge.

*Keywords:* foreign language, teaching, creative writing, interactive technologies, personality-oriented approach

В современном мире процесс обучения иностранному языку требует использования более демократичных методов и гуманистического подхода, которые способствуют творческому развитию обучающихся с учетом индивидуальных склонностей участников образовательного процесса. Это предопределяет основные стратегические направления усовершенствования целей, содержания, методов, приемов и средств обучения иностранному языку. [2, 9]. Очень важным является личностная ориентация образования, приоритет общечеловеческих и национальных ценностей, обеспечение качества образования на основе новейших достижений науки, культуры и социальной практики [1, 26].

Основные функции языка – это коммуникативность, которая в полной мере проявляется во всех аспектах, когда мотивация наиболее высокая. Поэтому инновационный, личностно-ориентированный подход к обучению иностранным языкам остается актуальным. Именно необходимость сделать студента не объектом, а активным субъектом обучения, обеспечить его самостоятельную, познавательную, исследовательскую, организационную и творческую деятельность подсказывает выбрать для реализации выбранного подхода интерактивные технологии с практическим использованием и раскрытием основных характеристик таких современных методов, как демократизация, индивидуализация, гуманизация и дифференциация.

Эффективность обучения иностранному языку в высшей школе зависит в значительной степени от понимания преподавателем необходимости отказаться от авторитарных и схоластических методов, перехода к позитивным мотивациям и гуманистическому подходу в обучении иностранному языку. Существуют разные варианты этого направления, из которых выделяем «Co-operative Learning» или «Interactive training» [3, 4].

Интерактивные технологии базируются на взаимодействии всех его участников, включая преподавателя. Интерактивные задания помогают установлению и поддержанию отношений, учат взаимодействовать в парах, группах или командах, стимулируют активное общение, инициативу, взаимовлияние и развитие творческих начинаний. Студент получает возможность проявлять самостоятельность в обучении, в самоанализе и самоусовершенствовании. На занятиях преобладает атмосфера заинтересованности каждого в работе, происходит стимулирование студентов к рассуждению и выполнению заданий без страха ошибиться.

Здесь важно выделить основные принципы методики сотрудничества:

- 1) каждый студент хорошо выполняет задания, в результате вся группа достигает успеха – позитивная взаимозависимость;
- 2) одновременное взаимодействие – в работе принимают участие все студенты;
- 3) одинаковое участие – каждый студент выполняет задание на протяжении одного и того же отрезка времени;
- 4) индивидуальная ответственность – работая в паре или группе, каждый студент выполняет задание по-своему, то есть используя собственный опыт или же высказывает мысли о вещах и событиях с собственной точки зрения [4, 5].

Одной из особенностей интерактивных форм обучения является то, что они мотивируют студента не только излагать свою собственную точку зрения, но и изменять ее под аргументированным влиянием партнеров в креативном процессе написания эссе или сообщения. Среди определенных преимуществ интерактивного обучения следует выделить следующее:

- 1) создание дружной и благоприятной атмосферы;
- 2) организация взаимосвязей между участниками интерактивного обучения;
- 3) студенты имеют возможность быть более независимыми и уверенными в себе;
- 4) преподаватель приобщает студентов к сотрудничеству, подбадривает их;
- 5) студенты не боятся делать ошибки, задавая вопросы преподавателю или своим одногруппникам;
- 6) рушится барьер страха перед написанием иноязычного текста;
- 7) возникает прекрасная возможность использования багажа, раньше выученного вокабуляра, лексических единиц и использования грамматических форм;
- 8) преподаватель создает ситуацию, в которой он не доминирует, а только направляет работу студентов;
- 9) каждый студент принимает участие в работе, разучив определенное задание;



10) задание в группе распределяется самими студентами, которые самостоятельно определяют степень его сложности;

11) слабые студенты могут получить помощь от более сильных, а те, в свою очередь, в полной мере реализовывают свои умения, навыки и приобретенные знания иностранных языков;

12) результат работы является достижением общими усилиями группы.

Универсальность интерактивных технологий состоит в том, что наряду с групповой работой имеет место дифференцированный подход. То есть для одних студентов это задание будет творческим, а для других – обучающим, и это зависит от личных способностей. В процессе написания студенты учатся:

1) не быть пассивными;

2) принимать решение самостоятельно;

3) взаимодействовать с партнерами;

4) высказывать альтернативную мысль;

5) анализировать полученное задание и соответствующую информацию;

6) оценивать выполнение заданий.

На занятии создается атмосфера заинтересованности каждого студента в работе, происходит стимулирование обучающихся к размышлению, выполнению заданий без страха ошибиться. В таких условиях оценивание студентов происходит и в конечном результате, и в процессе его достижения.

Создается своеобразный алгоритм процесса обучения и достижения конечного результата, а именно такой является завершенная творческая письменная работа каждого студента. Постепенно, шаг за шагом, студент усовершенствует свою письменную языковую компетентность, дает возможность сравнивать ее с результатами одноклассников, в полной мере оценить других и сопоставить со своими успехами, почувствовать наслаждение от творческой деятельности, влияния на нее, а также получить квалифицированную и профессиональную критику как со стороны партнеров, так и со стороны преподавателя. Сначала студент читает и анализирует сочинение-пример (Prewriting): определяет его информативность, стилистическую окраску, лексическую наполненность, разнообразие, устанавливает параметры текста, грамматическую опору. [6] После обсуждения своих собственных идей с партнерами он формирует мысли, аккумулирует их вокруг заданной темы и составляет план или лексико-тематическую карту будущего произведения, учитывая свое видение и результаты взаимоконсультаций студентов. (Cluster, outline, spidergram, chart). Следующий этап работы предполагает трансформацию идей, фраз, лексических единиц в предложения, не обращая особого внимания на грамматическое оформление. На этом уровне студенты обмениваются работами с партнерами, которые прорабатывают написанное путем добавления, исправления или изменения отдельных мыслей, слов, предложений одноклассника, изложенных в сочинении. (Writing, Sharing).

Такое взаимовлияние можно осуществлять не только в парах, но и в минигруппах или командах, зачитывая каждый отдельный абзац или предложение при записи замечаний, исправления или подсказки других студентов. Преподаватель сам или при поддержке наиболее компетентных и подготовленных студентов выступает в качестве консультанта.

При повторном просмотре своей работы, студент учитывает дополнения и мнения одноклассников в спектре раскрытия темы, наполненности лексическим материалом, структуризации и стилистического оформления. (Revising). Для более широкого и более глубокого проникновения в раскрытие темы и правильности в оформлении письменного задания студенты выполняют ряд лексических, грамматических и синтаксических упражнений, касающихся тематики и поддерживающих соответствующий уровень подготовленности участников учебного процесса. (Editing) Задания такого типа могут ставиться и на этапе обсуждения, обмена идеями и письменными работами, редактированием произведения. Дополненное, проработанное и отредактированное сочинение представляется преподавателю для оценки. Для проверки и оценки письменных работ эффективным может быть привлечение более сильных студентов группы. При таком подходе преподавателю не стоит сравнивать работы студентов. При возможности сделать копии 3-4 сочинений, раздать в группе для обсуждения и определения лучших, указывая определенные положительные и одновременно отрицательные стороны письменных работ.

Такая организация творческой учебной деятельности студентов позволяет каждому работать в оптимальном темпе, не чувствуя давления или пробелов, постепенно обучаться обобщенным приемам умственной деятельности. Именно такие активные методы обучения позволяют учащемуся раскрыться как личности, попробовать свои силы, активизировать иноязычный материал, который часто так и остается в пассиве. Активное умственное и практическое участие в обучении является важным фактором эффективного усвоения и овладения иностранной речи, активизации речевого запаса, совершенствования навыков письма и ощущения идеи тематики текста [5, 3].

Таким образом, интерактивный метод обучения письменным работам способствует решению проблем письменной речи, установлению контакта со студентами, обучению их работать в команде, учитывать мнение других. В комплексе это снимает нервное напряжение студентов, привлекает их внимание к выполнению основных целей занятия, меняет традиционный подход к данному виду речевой деятельности, возрастает заинтересованность в изучении иностранного языка, повышает эффективность учебного процесса и качественный уровень знаний студентов.

*Список использованных источников*

1. Blair, R.W., Innovative approaches to language teaching. – New-York: Newbury House. – 2013. – 293 p.
2. Celce-Hurcia, H., Teaching English as a Second or Foreign Language. Heinle L., Heinle Publishers. Boston, Massachusetts. – 2018. – 585 p.
3. Coldberg, Natalie. Long Quiet Highway: Walking up in America. Bantam. – 2008. – 264 p.
4. Cory Hugh. A fresh look at motivation. / English – 2021. – №27-28. – 160 p.
5. George M. Rooks. Share your paragraph: An Interactive Process Approach to Writing. – University of California. – 2013. – 136 p.
6. Stern, H.H. Fundamental Concepts of Language Teaching. – Oxford: Oxford University Press. – 2013. – 582 p.

**НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ КАК  
ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ ИНОСТРАННЫМ  
ЯЗЫКАМ**

**НОВОГРАДСКАЯ-МОРСКАЯ Н.А.,**

*канд. пед. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В докладе рассматриваются некоторые вопросы методики нейролингвистического программирования. Приемы НЛП представляют собой эффективные инструменты, которые помогают усовершенствовать подходы к преподаванию иностранных языков. Обучающиеся, как правило, недостаточно мотивированы к изучению иностранных языков, поэтому преподавателям необходимо использовать НЛП для разработки учебных материалов для повышения интереса к учебе. Было выяснено, что это сложная, но полезная область, которая может помочь в овладении языком, обеспечивая более естественный и интерактивный процесс обучения.

*Ключевые слова:* НЛП, методы нейролингвистического программирования, подход к обучению иностранным языкам, мотивация

**NEURO-LINGUISTIC PROGRAMMING AS AN EFFECTIVE  
APPROACH TO TEACHING FOREIGN LANGUAGES**

**NOVOGRADSKAYA-MORSKAYA N.A.,**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The reaserch work considers the basic principles of neurolinguistic programming techniques. NLP techniques are effective tools that help improve approaches to teaching foreign languages. Students, as a rule, are insufficiently motivated to learn foreign languages, therefore, teachers need to use NLP to develop educational materials and increase interest in learning. It was found out that this is a complex but useful area that can help in language acquisition, providing a more natural and interactive learning process.

*Keywords:* NLP, Neuro-linguistic Programming Techniques, approach, teaching foreign languages, motivation

Нейролингвистическая основа овладения иностранным языком заключается во взаимосвязи между неврологическими и лингвистическими процессами, участвующими в изучении нового языка. Мозг обрабатывает язык через сложную сеть нейронных связей и путей. Нейролингвистическое программирование (НЛП) – это методология, которая выявляет и использует эти связи для улучшения усвоения языка.

НЛП можно использовать для разработки учебных материалов, таких как приложения для изучения языка или чат-боты, которые используют алгоритмы машинного обучения для адаптации к потребностям и предпочтениям учащегося.

Необходимо упомянуть о некоторых видных деятелях в области НЛП [1, 2]:

- Карен Спэрк Джонс, которая считается одним из пионеров НЛП и разработала концепцию обратной частоты документа (IDF);

- Кристофер Мэннинг, профессор компьютерных наук и лингвистики в Стэнфордском университете, внесший вклад во многие области НЛП, включая машинный перевод и анализ настроений;

- Йошуа Бенжио, профессор Монреальского университета, проделавший значительную работу в области глубокого обучения и нейронных сетей для приложений НЛП.

В России находится несколько университетов и научно-исследовательских институтов, которые активно участвуют в исследованиях и разработках НЛП. Кроме того, в России есть много компаний, специализирующихся на НЛП, например, Яндекс, одна из крупнейших интернет-компаний в стране, разработавшая собственную технологию НЛП. Другие известные компании включают АBBYY, Центр речевых технологий и Synesis. НЛП, или обработка естественного языка, – это область компьютерных наук и искусственного интеллекта, которая фокусируется на взаимодействии между компьютерами и человеческим языком.

Есть несколько основных идей или принципов НЛП, которые используются практиками, в том числе и в процессе обучения. Вот некоторые из них:

1. Смысл сообщения – это реакция, которую оно вызывает.
2. Мы общаемся на двух уровнях: сознательном и бессознательном.

3. Люди, обладающие наибольшей гибкостью, имеют наилучшие шансы добиться желаемого результата.
4. Чем больше у нас вариантов, тем больше у нас шансов на успех.
5. Если вы продолжаете делать то, что делали всегда, вы всегда будете получать то, что всегда получали.
6. Если вы точно знаете, чего хотите, вам легче это получить.
7. Мы не можем изменить других, мы можем изменить только самих себя.
8. Взаимопонимание означает встречу с кем-то в его модели мира.
9. Карта – это не территория.

Мир вокруг нас существует в нашем собственном восприятии и воспоминаниях. НЛП рассматривает наши сенсорные каналы как «репрезентативные» системы, имея в виду то, как мы «повторно представляем» или придаем смысл нашему внешнему окружению. Из-за постоянной бомбардировки информацией, которую мы получаем каждый день, практики НЛП утверждают, что большинство людей создали набор фильтров, чтобы не перегружать свое сознание. Эти фильтры можно разделить на визуальный, аудиальный и кинестетический каналы (ВАК). У взрослых и подростков старшего возраста кинестетический канал обычно подразделяется на моторный или эмоциональный. Когда мы по-настоящему расслаблены, нам легче получить доступ к каждому из этих сенсорных каналов и использовать его. Однако, когда мы испытываем стресс, мы склонны полагаться на наши наиболее удобные каналы. Можно воспринимать информацию по одному каналу, сохранять ее в памяти, используя другой канал, и выражать ее, используя третий. Обращая внимание на детали того, как люди говорят и действуют, мы можем лучше понять системы, которые они используют в данный момент. Это позволяет нам более эффективно общаться и обучать.

Что касается работы в НЛП, то это сложная, но полезная область, требующая глубокого понимания лингвистики, анализа данных и компьютерного обучения. Существует множество интересных приложений НЛП, от чат-ботов и виртуальных помощников до анализа настроений и языкового перевода. Однако есть также много сложных проблем, таких как устранение неоднозначности омонимов и работа с нюансами и сложностями естественного языка

НЛП также можно использовать для сортировки языковых данных и предоставления обратной связи обучающимся. Например, инструменты НЛП могут выявлять ошибки в грамматике, синтаксисе или произношении и давать предложения по исправлению.

Кроме того, НЛП может помочь в овладении языком, обеспечивая более естественный и интерактивный процесс обучения. Например, вышеупомянутые чат-боты и симуляторы виртуальной реальности могут создавать иммерсивную среду для изучения языка, которая имитирует ситуации из реальной жизни.

В целом НЛП может произвести революцию в преподавании и изучении языков, создавая персонализированные, интерактивные и иммерсивные методы изучения языка.

Эти методы сосредоточены на создании связей между языком и чувствами, эмоциями и воспоминаниями. Например, учитель в школе использует наглядные пособия, чтобы помочь учащимся связать новые словарные слова с изображениями. Это старый, как мир, прием НЛП. Они также могут использовать музыку или другие сенсорные стимулы, чтобы помочь учащимся запомнить языковые структуры.

Эффективное преподавание языка также включает в себя помощь обучающимся в развитии положительного отношения к языку, который они изучают. Этого можно добиться, создав благоприятную и ободряющую атмосферу в классе и подчеркнув практические преимущества изучения нового языка.

В заключение – нейролингвистическая основа изучения иностранного языка имеет важное значение для стратегий обучения. Понимая факторы, влияющие на изучение языка, учителя могут разработать эффективные методы помощи обучающимся.

Методы НЛП также можно использовать для улучшения усвоения иностранного языка, создавая связи между языком и чувствами, эмоциями и воспоминаниями.

В конечном счете, эффективное преподавание включает в себя создание творческой среды в аудитории, где каждый студент будет ощущать поддержку и одобрение со стороны преподавателя, а также осознавать практические преимущества знания иностранного языка.

#### *Список использованных источников*

1. Rosenberg, M. NLP and its use in the classroom [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eflmagazine.com/nlp-use-classroom/>.
2. Using NLP to Optimize Learning a Foreign Language [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://medium.com/analytics-vidhya/using-nlp-to-optimize-learning-a-foreign-language-ce8b3938dd>.

## **ХОЛИСТИЧЕСКИЙ МЕТОД ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК»**

**ПАНИНА Е.А.,**  
*старший преподаватель,*  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

*Аннотация.* В статье описана модель холистического подхода к обучению и воспитанию на примере преподавания дисциплины

«Иностранный язык (английский)» в системе подготовки бакалавров в условиях неязыкового вуза, адекватно отвечающая вызовам современного образования. Обоснована эффективность и целесообразность её использования в практике обучения иностранному языку в условиях современных потрясений. Актуализирован метод холистического подхода к обучению, который позволяет существенно повысить интенсивность и качество обучения, наиболее эффективно достигнуть цели и реализовать задачи обучения.

*Ключевые слова:* навыки, холистическое образование, целостность, утверждения, отрицания, хронология, словарные единицы, словосочетания

## **WHOLISTIC APPROACH TO TEACHING THE SUBJECT “THE FOREIGN LANGUAGE”**

**PANINA E.A.,**  
*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People’s Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article describes a model of a holistic approach to training and education on the example of teaching the discipline “Foreign Language (English)” in the system of training bachelors in a non-linguistic university, which adequately meets the challenges of modern education. The effectiveness and expediency of its use in the practice of teaching a foreign language in the conditions of modern upheavals are substantiated. The method of a holistic approach to learning has been updated, which allows you to increase the intensity and quality of learning significantly, to achieve the goal and realize the tasks of learning most effectively.

*Keywords:* skills, holistic education, integrity, affirmations, negations, chronology, vocabulary units, word combinations

Современный педагог, эффективно осуществляющий свою деятельность, находится в постоянном поиске более совершенных методов работы. Таким образом, он выступает как экспериментатор, конструктор построения конфигураций жизни нового поколения. Задача передавать знания всегда стояла остро, но в период тектонических потрясений и военных конфликтов, ощущения их деструктивного влияния на общественную, политическую, экономическую сферу жизни людей она требует пристального внимания, переосмысления и опыта со стороны педагога. Выступая одновременно объектом и субъектом управления знаниями, проводя исследовательскую деятельность, работая в кооперациях и колаборациях знаний (как отдельно взятой организации, так и в рамках расширенных научных образовательных сообществ), педагог создает новый

интеллектуальный продукт своей деятельности, базирующийся на новейших исследованиях и достижениях в науке образования на современном этапе.

Метод холистического подхода (Wholistic Approach) к обучению в данной статье понимается нами, как сочетание и корреляция многих подходов к обучению, нацеленных на приоритетное рассмотрение целого с точки зрения новых качеств, возникающих при взаимодействии элементов в системе, отсутствующих у составляющих систему ингредиентов. Основой метода выступает учение о целостности, сформулированное южно-африканским философом Я. Смэтсом в произведении «Холизм и эволюция» в 1926 году. С точки зрения холизма, человек и Вселенная представляют собой единое целое. Также холистический метод, сочетая принципы симметрии, оптимальности и синергии, является ведущим методом изучения текстов как целостных коммуникативных структур, имеющих междисциплинарный потенциал.

Современное научное знание характеризуется приоритетным интересом к изучению человека и его языка, связи человека и языка с другими системами бытия, что обуславливает «интеграцию различных областей знания, их гуманизацию и систематизацию».

Итак, преподавание дисциплины «Иностранный язык (английский)» на основе разработанного нами метода включает последовательные этапы работы, обозначенные в нижеследующей таблице 1 с обязательными двумя дополнительными этапами: вводным (Lead-in Stage) и заключительным (Feedback Stage) этапом работы.

I. Введение в тему: Lead-in Stage.

II. Основная часть: Practice.

III. Обратная связь (ОС): Feedback Stage.

Реализация ОС осуществляется как обязательное включение изученного материала во все виды КЗ, в комплекты проверочных заданий, ФОС, а также контрольного тестирования не только знания содержания текста, но и постановки заданий на раскрытие и интерпретацию его тематики, замысла автора, анализа-рассуждения, добавления своих двух трех идей, подготовки собственных высказываний, составлении вопросов и умозаключений на основе полученной информации (метод совместного обучения Cooperative Learning, метод обучения в сотрудничестве, интерактивные методы, все современные дистанционные технологии – в помощь).

Эффект метода холистического подхода к обучению заключается в привлечении к работе каждого обучающегося, активизации его творческой деятельности в контактной работе с преподавателем-наставником. Также успешное применение метода холистического обучения обеспечивает стимулирование стремления к научным познаниям, к самопознанию, развитию языковых, коммуникативных, речевых навыков и компетенций на



иностранном языке, расширении общего кругозора в областях жизни, обозначенных в источнике информации.

Таблица 1

**Этапность преподавания дисциплины «Иностранный язык (английский)»**

Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5
<p><b>Ключевые слова</b></p> <p>Слова-ключи и их значения Словосочетания и фразеологизмы</p>	<p><b>Изучение языковых средств</b></p> <p>Грамматические, лексические, синтаксические языковые средства, структурные единицы языка текста. Тренировка значений форм выражения мыслей, темы, подтемы</p>	<p><b>Ключевые идеи</b></p> <p>Выделение ключевых смысловых линий текста, осмысление логики изложения и представления идей, их последовательности</p>	<p><b>Расстановка акцентов</b></p> <p>Обсуждение и выделение главного материала с использованием языковых средств, какими представлена та или иная мысль, подтема, утверждение или отрицание</p>	<p><b>Акселерация знаний</b></p> <p>Определение, где идеи текста выступают как стимулы к дальнейшему исследованию темы. Комментарии, дополнения, выводы</p>
<p><b>Варианты работы:</b> распределить по колонкам слова из текста. Найти в тексте фразы, соответствующие данным значениям</p>	<p><b>Варианты работы:</b> система тренировочных языковых, речевых, условно-речевых. ситуативных, коммуникативно направленных упражнений</p>	<p><b>Варианты работы:</b> назвать положительные и отрицательные идеи; идеи, которые остались за пределами данного, узкого отрезка информации</p>	<p><b>Варианты работы:</b> согласиться с идеей, не согласиться с идеей, раскрыть смысл идеи, продолжить мысль автора, продолжить ситуацию</p>	<p><b>Варианты работы:</b> дополнить, прокомментировать, выразить основной посыл автора в нескольких предложениях, предложить своё решение проблем(ы)</p>

Что использовать как источник информации для именно учебных целей является вопросом, на который должен ответить педагог заранее. Первым ответом будет: не только учебник, так как даже хорошо написанный по всем правилам и авторским методикам современный учебник далеко недостаточно отвечает всем новым требованиям к уровню навыков и компетенций, необходимых для того, чтобы сформировать позицию обучающегося к тому или иному изучаемому вопросу, умению познать и показать новое, и быть способным его интерпретировать. Задания типа «ответьте на вопросы, что вы

об этом думаете» могут поставить не читающего студента в ступор. Он, может быть, даже не задумывался и не сталкивался с подобной темой ранее.

Развитие общих коммуникативных навыков, развитие навыков на неродном языке с помощью осуществления речевой деятельности в рамках тематически направленных оригинальных источников – это те задачи, которые можно выполнить с помощью холистического подхода к обучению. Используя активное обучение, инструментами которого могут быть задания с формулировкой: *Scientific work - Theses writing*, констатация и интерпретация фактов, изложения информации в сжатом виде (*Summary of the text*), доклад на тему: «Идеи, которые не вошли в текст», и т.д., педагогу удастся увеличить интенсивность усвоения дисциплины и оптимизировать процесс обучения.

Инструментами для использования метода служат задания по четырем видам речевой деятельности, где, к примеру, в заданиях для говорения могут быть такие, как создание высказываний (сначала кратких) своего мнения, обобщения, заключения, выводы (*To sum up ... ; To make the long story short ...*). В заданиях по письму могут быть требования в дальнейшем создания своих, более расширенных текстов с развитием темы, с критическим анализом и своими выводами (*Reports writing, Case study presentations, topic analysis, topic presentations, finding problem solutions, Case solutions, Academic writing, Scientific work - Theses writing*).

Приведем пример работы на начальном этапе обучения во время изучения темы «Карьера». Перед введением темы предлагается познакомиться с массивом информации во внеаудиторное время, как, например, просмотр фильмов о карьере, знакомство с медийными информационными материалами в рамках темы, пособиями, аутентичными художественными, публицистическими, научными и другими материалами текстовых, электронных, аудио- и видео форматов.

Предлагается для ознакомления относящийся к теме краткий оригинальный текст «Ричард Брэнсон – успешный предприниматель», с обязательным проведением вводной тренировки до начала прочтения или аудирования информации текста с использованием так называемых *Pre-Reading* или *Pre-listening activities*, предполагающих снятие языковых трудностей. Обучающийся получает определенные готовые знания, однако целью должно быть не требование запоминания и передачи его содержания, но освоение этой информации путем анализа, интерпретации, критики, приобретение стимула с обязательным выходом на культурные и кросс-культурные ценности иноязычного мышления, адекватного восприятия реалий изучаемого языка, образа жизни, стиля работы в стране изучаемого языка. Затем необходимо провести соответствующую проработку с помощью различных систематизирующих карт, таблиц или схем; выделить грамматические структуры, словосочетания, устойчивые выражения и т.д.

Задания: составить краткую биографию героя, выписать высказывания и цитаты, которые характеризуют его как успешного руководителя и предпринимателя, составить список обоснований его успешной деловой карьеры, список его личностных качеств, таких как, например, дисциплинированность, целеустремленность и т.д, составить список его деловых умений и его способности эффективно управлять компанией, находить идеи для создания новых предприятий и т.д; классифицировать эти умения по каким-то признакам, сравнить историю карьеры данного предпринимателя с другими, менее успешными предпринимателями, обосновать свой ответ на вопросы: «Почему одни более успешны, чем другие? Что необходимо для того, чтобы повысить эффективность работы? и др.». Контрольным заданием поставить – представить текст в виде карты, схемы, таблицы, подобрать рисунки, картинки, графические символы и т. д. Далее предложить творческие виды заданий.

После этого организовать реализацию обратной связи по итогам аудиторного представления подготовленных докладов, презентаций обучающимися своих интерпретаций факторов успеха менеджера. Например, преподаватель может спросить: «Давайте узнаем / обсудим, что вы думаете об этой теме, что вы для себя выделили как полезное и хотели бы применить в своей практике в будущем, что думает каждый из присутствующих, сошлись ли вы во мнениях и в чем мнения разошлись».

## **О НЕКОТОРЫХ ВОПРОСАХ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «МАТЕМАТИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА» БУДУЩИМ УПРАВЛЕНЦАМ**

***ПАПАЗОВА Е.Н.,***

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, российская Федерация;*

***ШАТАШВИЛИ Т.А.,***

*канд. физ.-мат. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, российская Федерация;*

***ГУЛАКОВА М.Г.,***

*старший преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены некоторые вопросы преподавания дисциплины «Математическая статистика» обучающимся управленческих специальностей. Обозначены проблемы, возникающие у обучающихся при изучении данной дисциплины и методы их устранения.

*Ключевые слова:* математическая статистика, статистическое исследование, проверка статистических гипотез

## **ABOUT SOME ISSUES OF TEACHING THE DISCIPLINE «MATHEMATICAL STATISTICS» TO FUTURE MANAGERS**

**PAPAZOVA E.N.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SHATASHVILI T.A.,**

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after  
Mihail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**GULAKOVA M.G.,**

*Senior Lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper considers some issues of teaching the discipline "Mathematical Statistics" to students of managerial specialties. The problems encountered by students in the study of this discipline and methods of their elimination are outlined

*Keywords:* mathematical statistics, statistical research, statistical hypothesis testing

В практической деятельности любого специалиста при принятии управленческих решений часто приходится иметь дело с результатами наблюдений, представленных количественными величинами. Методы сбора, обработки, систематизации и анализа количественных данных изучает одна из математических дисциплин – математическая статистика. В математической статистике исследование связано с конкретными данными и идет от практики (наблюдения) к гипотезе и ее проверке. Качество выводов статистического исследования и принятых управленческих решений

напрямую зависит от уровня подготовки, которую получил специалист, обучаясь в высшем учебном заведении.

Цель исследования: освещение особенностей преподавания дисциплины «Математическая статистика» для обучающихся направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» и 38.03.04 «Региональное управление и местное самоуправление», «Управление проектами» в ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы».

Выявление и исследование закономерностей, которым подчиняются реальные процессы, является сутью любой научной дисциплины. В социально-экономических дисциплинах закономерности, как правило, выявляются с помощью целенаправленного статистического изучения массовых явлений и включают следующие этапы: сбор данных, систематизацию и упорядочение, статистический анализ. Предметом математической статистики являются приемы и способы научного анализа эмпирических данных для определения обобщающих характеристик и выявления статистических закономерностей, обладающих статистической устойчивостью [1].

Дисциплина «Математическая статистика» относится к обязательной части математического и естественнонаучного цикла. Направленность данного курса состоит в том, чтобы обеспечить студентам необходимую математическую подготовку для успешного усвоения в дальнейшем специальных курсов, таких как «Прогнозирование и планирование», «Принятие и исполнение управленческих решений», «Управление проектами» и самостоятельного изучения дополнительной литературы по специальности.

Дисциплина «Математическая статистика» изучается во втором семестре и опирается на математические знания обучающихся, полученные ими в школе, при изучении некоторых вопросов теории вероятностей, а также на знания, полученные при изучении дисциплины первого семестра «Линейная алгебра».

Объем учебной нагрузки по дисциплине «Математическая статистика» составляет 3 кредита. На контактную работу отводится 38 часов, из которых на лекции – 18 ч., семинарские занятия – 18 ч., 2 часа на консультацию и самостоятельная работа студентов составляет 70 часов.

Данный курс разбит на три раздела: понятие статистического наблюдения и числовые характеристики выборки; статистическое изучение взаимосвязей; проверка статистических гипотез.

В первом разделе студенты изучают основные этапы статистического исследования; формы, виды и способы наблюдения, понятие выборочного наблюдения; методы группировки данных статистического наблюдения. Также изучаются многомерные группировки; статистические таблицы и графики; виды распределений выборки – дискретные и интервальные, а также их числовые характеристики, такие как мода, медиана, выборочное

среднее, дисперсия, среднее квадратическое отклонение, коэффициент вариации.

Во втором разделе обучающиеся изучают правила построения рядов динамики, показатели анализа рядов динамики, парную и множественную регрессию, корреляционный и регрессионный анализ, применение критериев Фишера и Стьюдента для анализа регрессионных моделей, построение прогноза с помощью регрессионной модели, доверительный интервал прогноза, а в третьем разделе – основные виды статистических распределений, нормальный, равномерный и показательный законы распределения выборки, критерии проверки статистических гипотез, в частности – критерий Пирсона.

Для качественного изучения материала и закрепления навыков решения экономических и управленческих задач запланировано выполнение студентами индивидуальной самостоятельной работы, состоящей из трех заданий. Также предусмотрено выполнение расчетных работ по окончании изучения каждого раздела. Formой контроля знаний при изучении данной дисциплины является зачет с оценкой.

Как было сказано выше, цель данного курса состоит в том, чтобы обеспечить студентам необходимую математическую подготовку для успешного усвоения в дальнейшем специальных курсов, применения аппарата математической статистики в научных исследованиях и в дальнейшей трудовой деятельности. Необходимо отметить, что если для изучения первого и второго разделов, обучающимся будет достаточно знаний, полученных в школе, то для качественного изучения третьего раздела необходимы знания базового курса теории вероятностей, изучение которого не предусмотрено ОПОП для направления подготовки 38.03.03 и 38.03.04.

Таким образом, в результате анализа рабочей учебной программы по дисциплине математическая статистика можно сделать вывод, что для качественного изучения данного курса необходимо либо увеличить количество часов лекций и семинарских занятий вдвое (36 ч.+36 ч.) и ввести в программу отдельные главы теории вероятностей, либо ввести во втором семестре курс теории вероятностей, а математическую статистику изучать в третьем семестре.

*Список использованных источников*

1. Курзенев, В. А. Основы математической статистики для управленцев: Учебное пособие / В. А. Курзенев. – СПб : Изд-во СЗАГС, 2005. – 208 с.

## **CONSIDERATION OF LINGUISTIC AND NON-LINGUISTIC ASPECTS OF ORAL UTTERANCES IN FOREIGN LANGUAGE CLASSES**

***PROKOPENKO.E.V.,***

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE “Donetsk Academy of Management and Public Administration”,  
Donetsk, Donetsk People’s Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article discusses some linguistic and non-linguistic aspects of preparing students for oral presentations, presentations in the process of teaching professionally-oriented English. The research is based on the principle that speech is not only information, it is the most important tool for influencing other people. Therefore, not only template words and expressions are important, but also other interaction techniques that increase the effectiveness of utterance.

*Keywords:* speech, presentation, presentation structure, speaker, audience

## **УЧЕТ ЯЗЫКОВЫХ И НЕЯЗЫКОВЫХ АСПЕКТОВ УСТНЫХ ВЫСКАЗЫВАНИЙ НА ЗАНЯТИЯХ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА**

***ПРОКОПЕНКО Е.В.,***

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются некоторые языковые и неязыковые аспекты подготовки обучающихся к устным выступлениям, презентациям в процессе обучения профессионально-ориентированному английскому языку. В основе исследования лежит принцип, что речь – это не только информация, это важнейший инструмент воздействия на других людей. Поэтому важны не только шаблонные слова и выражения, но и другие приемы взаимодействия, которые повышают эффективность высказывания.

*Ключевые слова:* устное выступление, презентация, структура презентации, оратор, аудитория

Specialists and employees in any field of business and organization of any form of ownership are faced with the solution of certain tasks, which involve such activities as negotiation, problem discussion, delivering a message, presentation. Such types of activities assume formed competencies, which are based on the development of communication skills and foreign language communication in the course of professional activity.

The problem of teaching speaking national and foreign languages at the present stage is urgent, as trends in the use of information technologies displace

direct communication not only from the field of business, but also from personal relationships.

The aim of the study is to consider some methods and types of work with students in the preparation of oral presentations and presentations in foreign language classes in educational institutions of higher professional education.

The teachers of English in Donetsk Academy of Management and Public Administration use different linguistic exercises, methods, techniques to improve speaking, communication skills and general knowledge of the language. In foreign language teaching classes, especially in the process of teaching such disciplines as “Professionally oriented foreign language” and “Foreign language of professional orientation”, various situations, role-playing, imitation games and discussions of problems take place constantly. In the course of training, different situations arise where you need to speak out, convey your point of view, and present your prepared material or report. But students should be aware from the very beginning that speech is not only information, it is the most important tool for influencing other people. Of course, for the purpose of conveying your communication aim not only memorized words and expressions are needed. Other interaction techniques that increase the effectiveness of the utterance are also important.

Students should understand that the way how they start speaking is important. For example, you can use a number of intro techniques, such as:

- Gestures: “Some people seem to think that money is like water (you pour water from a jug into a bucket)”
- Underline benefit: “If you want to save \$1000 a year, stay tuned...”
- History: “When we began making software, people said it wouldn’t work...”
- Proof reliability: “We now sell to China, Australia and Nepal.”
- Tricks: “(After 10 seconds of silence)... You have just experienced what 1 out of 3 callers to this organization experience.”
- Curiosity: “You may wonder what my talk to do with this...”

It is also necessary to offer students some speech techniques to capture the audience's attention. At the initial stage, the teacher introduces students to the proposed options and examples, and then you can practice and come up with your own examples of starting a message or presentation. So, in order to capture the audience's attention, you can use:

- News: “I’d like to give you some news that’s just come in...”
- A quote: “It was Richard Branson who said that there’s only one way to make money...”
- Question: “Let me ask you a simple question: What would you all rather be doing now?”
- History: “When I was in ...”
- Fact: “Research shows that 8 out of 10 people will suffer from mental illness one day...”
- Emotions: “The next 9 minutes could change your life...”



The communication process involves feedback, so students should take into account whether the listeners keep up with the course of their thoughts. Each of us has our own natural pace of speech. Although it is believed, for example, that women tend to speak faster than men because of their greater emotionality. As not everyone can understand the speaker's speech in time, especially in a foreign language, this should be taken into account when preparing a statement. Moreover, the pace of speech may vary depending on the content of the statement: important points should be highlighted in a slower, even solemn tone.

A very common mistake is when students start talking non-stop. Pauses should be planned and should not be filled with interjections such as “ums”, “ers”, “basicallys” and a confused look. Pauses are necessary for listeners to understand the information they have heard, they maintain interest, allow them to collect their thoughts and prepare for the next statement.

The main part of the presentation should reflect the classic structure of 5P's, namely: present situation, problem, possibilities, pros and cons, proposal.

In a successful speech or presentation, certain words should be used that contribute to the best result. Harvard University students from the United States conducted a study on which words were used most frequently in successful trade negotiations. They identified a list of the 12 most "persuasive" words, namely: 1- discovery, 2-easy, 3- health, 4- guarantee, 5-love, 6-new, 7- money, 8-results, 9- proven, 10-safety, 11-save, 12-you.

The presentation becomes more convincing and more interesting if the main part of the presentation presents information in a variety of ways. For example, a speaker can use these 7 ways to convey information to the audience.

1. Written materials: leaflets, posters;
2. Sounds: discussion, music, quoting;
3. Visual materials: video materials, diagrams;
4. Demonstration of samples and materials;
5. Reflection and time to reflect;
6. Digital information: statistics, prices;
7. Interpersonal communication: questions and answers.

Speaking as a speech act is performed in order to convince a person or group of people to accept or reconsider an opinion, attitude, encourage or refrain from action. The preparation stages of any speech should include planning and thinking (desktop planning), collection of materials and conducting research, preparation of cards with key information, preparation of premises and equipment, speech rehearsal.

In foreign language classes, you can use test exercises that will show how ready students are for an oral presentation. There are a number of mnemonic techniques that can be used by the teacher. For example, the seven traits of a successful presentation are encoded in the word SUCCEED. The letters they mean: S-Suitability, U-Understanding, C-Convincing, C-Commanding, E-Entertaining, E-Enthusiastic.

In conclusion, it should be noted that oral presentations have a wide scope of application in business and public life, so students should be purposefully introduced to different types of presentations and various methods of presenting information, taught and prepared in the classroom, in particular, in foreign language classes.

*Список использованных источников*

1. Garner E. The A to Z of Presentations. Bookboon. The eBook company, 2012. – 49 p.

**COMMUNICATION CULTURE AS AN INTEGRAL COMPONENT OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF A UNIVERSITY TEACHER**

**REVA A.O.,**  
*Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The paper considers the communicative culture as an important condition for the formation, development and implementation of the professional competence of a higher school teacher; the stages and difficulties of pedagogical communication are identified and analysed; the methodology for determining the level of development of a teacher's communicative competence is presented.

*Keywords:* communicative culture, competence, communication, skill, pedagogical, teacher, student

**КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА**

**РЕВА А.О.,**  
*старший преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассматривается коммуникативная культура как важное условие формирования, развития и реализации профессиональной компетентности преподавателя высшей школы; определены этапы и проанализированы трудности педагогической коммуникации; представлена методика определения степени развития коммуникативной компетенции педагога.

*Ключевые слова:* коммуникативная культура, компетентность, общение, умение, педагогический, преподаватель, студент

The communicative culture of a university teacher is one of the most important components of professional and pedagogical culture. A teacher is constantly involved in the communication process, which provides for diverse and multifaceted relationships with contact partners: students, their parents, colleagues, etc. These relationships arise and develop in the process of joint activity, the most important condition for the implementation of which is communication. In the modern educational process, communication is, first of all, a personal interaction in the joint activity of a teacher. This socio-psychological core gives the educational environment a special emotional productivity, allows a teacher to involve subjects, effectively organise an educational process.

In modern pedagogical research, the communicative culture of a teacher is considered as: a component of pedagogical culture (I.I. Zaretskaya); a system of human communicative interaction with the surrounding world as a whole (G.P. Maksimova); a quality of communication characterized by a humanistic vector of development (L.A. Aukhadeeva); a set of skills and abilities in the field of means of communication and the laws of interpersonal interaction that promote mutual understanding, effective solution of communication problems (V.V. Sokolova).

Summarizing the various points of view on the essence of this phenomenon, it is possible to define the communicative culture of a teacher as a set of cultural norms, knowledge, values, skills and abilities used in the process of communication and contributing to its effectiveness.

The communicative culture of a teacher involves mastering communicative skills and developing communicative abilities.

The communicative skills of a teacher include:

the ability to establish emotional contact, to gain initiative in communication;

the ability to manage your emotions;

observation and attention shifting;

social perception, i.e. understanding the psychological state of a student by external signs;

the ability to “present yourself” in communication with students;

verbal and non-verbal communication skills, etc.

Such skills and abilities together constitute the technique of pedagogical communication or characterise the technological side of the teacher’s communicative culture.

All communication skills can be combined into four groups:

the ability to quickly and correctly navigate in an external communication situation;

the ability to plan your speech correctly, i.e. the content of the act of communication;

the ability to find adequate means to convey this content (the right tone, the right words, etc.);

the ability to provide feedback.

Communicative abilities are the ability to communicate with children, the ability to find the right approach to students, establish appropriate relationships with them from a pedagogical point of view, the presence of pedagogical tact.

The importance and relevance of these skills and abilities cannot be overestimated. The success of the work of a teacher and a student, the ease of establishing contacts between a teacher and a student and other teachers, as well as the function of emotional charging, arousing interest, and encouraging joint activities depend on their level of development.

By nature, any person has inclinations – personal, psychophysiological and other individual characteristics, which, under appropriate conditions, can be developed into the ability to do this or that activity. Character traits such as tactfulness, exactingness, fairness, understanding of another person, versatility of interests, purposefulness, love for children, responsiveness, observation, can be attributed to prerequisites that are conditions for the development of pedagogical abilities.

In their professional activities, teachers rely not only on general pedagogical abilities, but also on special abilities (for example, special abilities for the subject they teach, or special abilities that are not actually pedagogical and not related to the educational subject, but help to carry out pedagogical activities, such as: artistry, creativity, etc.

A teacher cannot be considered as a set of properties, characteristics and qualities. As a rule, he/she is a personality and a professional if a set of properties appears as a single whole, which is based on a motivational sphere that provides a social, cognitive and professional-pedagogical orientation, if there is a development of a specialist's personality that occurs in the process of mastering professional skills.

One of the main difficulties of pedagogical communication is that it is accompanied by numerous contradictions, emotional tension. Teachers have to overcome a variety of communication barriers, such as:

1. Social – arise between a teacher and communication partners due to the difference in the level of culture and educational qualifications.

2. Age-related – due to the lack or loss of teacher's communication skills with elder or younger communicants; lack of interest in the problems of another age.

3. Psychological – partners are not ready to enter into communication; emotionally excited, they have a high degree of anxiety, they have experience of experiencing verbal aggression, verbal pressure of the teacher.

4. Cognitive – the communicant does not even try to understand the message, because it seems to him too complicated; there is a negative attitude towards the proposed ideas and provisions.

5. Barriers to self-regulation – there is a problem of perception (no motive, no ability, no time).

In order to overcome or prevent the occurrence of such barriers, a teacher must have a clear idea of how to effectively organise professional communication with students aimed at creating a favorable psychological climate, optimising educational activities and relations between a teacher and students.

Studies of communication problems in the educational process make it possible to identify the stages of pedagogical communication, each of which is aimed at solving specific tasks and requires special knowledge, special communication skills and abilities.

1. Prognostic stage: in the process of modeling communication, the planning of the communicative structure of future activities is carried out in accordance with the pedagogical goals and objectives, the system of training and educational methods, the characteristics of the class and the individuality of a teacher himself. When planning specific forms of interaction, a teacher should also proceed from ideas about the features of his individual style, his potential strengths and weaknesses as a subject of professional and pedagogical communication.

2. The initial period of communication: the organisation of direct communication with a group, largely determines the success of further development of pedagogical activity. This stage requires skills of establishing psychological contact with a group, retaining its attention, self-presentation skills, as well as a wide range of socio-perceptual skills and abilities.

3. Management of the developing pedagogical process. This stage requires the use of a variety of specific techniques and methods, cognitive activity management skills, and maintaining educational motivation. Individual communication presupposes that the teacher has sufficiently high interpersonal perception abilities, including a certain level of empathy development.

4. Analysing the implemented communication system and modeling communication in the upcoming activity. The success of this stage is determined by the teacher's ability to reflect. The teacher analyses the communication system he uses, clarifies possible options for organising communication in this team. At the fourth stage, the communication cycle ends, and the transition to the first stage is made again.

The necessary level of communicative culture should be recognized as one that allows a teacher to positively perceive his students and colleagues and ensures the unconditional achievement of the goals of education and training.

Only the positive nature of personal interaction leads to personal growth of teachers and students. Any teacher needs to develop his communicative skills, as they do not only provide the necessary positive emotional background in the learning process, but also develop students' communicative competencies through imitation mechanisms.

Teacher's communicative competence, which provides contacts, cooperation, joint activities, interaction and a system of relations, is determined by at least three components: cognitive (what a specialist knows about this issue);

operational (how a specialist implements his knowledge in practice); positional-value (how a specialist relates to this area of his activity).

To determine the degree of development of a teacher's communicative competence through consideration of a set of communicative skills, the diagnostic method of group assessment of communicative competence (GACC) developed by M.I. Lukyanova can be used.

According to the GACC methodology, each expert is proposed to consider three communicative functions (the capacity for empathy, the ability to reflect, sociability) and six professionally significant qualities of a teacher (personality flexibility (in thinking, behaviour), the ability to cooperate, contact, emotional attractiveness of a teacher, evaluation of the influence function, organisation function, information transfer function. Each quality and function is rated on a five-point scale (often, pronounced – 5; more often manifested than not – 4; unstable, situational – 3; very rarely – 2; never – 1; I can't evaluate – 0).

For example, to determine the level of development of the capacity for empathy, it is proposed to assess a teacher according to the following parameters:

1. Understands the mood of a child well
2. Attentive to a child and his problems
3. Shows love and respect for children
4. Attentive to the mood of a child
5. Takes into account the emotional state of a child during a lesson
6. Ready to emotionally respond to the problems of the interlocutor
7. Sympathizes with a child when he fails.
8. Demonstrates respect for the personality of a child

The sum of points for each analysed communicative function and professionally significant quality of a teacher is interpreted in the following way: the lack of expression of the parameter under consideration, weak expression, stable manifestation, pronounced expression, the predominance of this parameter.

Any teacher may use this technique to determine the level of development of their own communicative competence.

In the holistic pedagogical process at the university, the entire multi-stage structure of teachers' educational efforts is superimposed on the relationship with students. Therefore, readiness for communicative activity and purposeful formation of the teacher's communicative culture is the most important component of the professional activity. The communicative culture of a specialist takes centre stage in the general, pedagogical, professional and personal culture, and the purposeful formation of a communicative culture should be a priority for every university teacher.

**ФРАГМЕНТ ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ-2030»  
ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕРАТОРОМ ПРИ ОБУЧЕНИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

**СМИРНОВА Е.А.,**

*Начальник отдела «Научный отдел»,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Обоснована целесообразность обучения управленческих команд в ходе проведения стратегических сессий. Рекомендовано к проведению стратегической сессии привлекать Модератора с презентацией своего стратегического мышления и деятельности и полученным на его основе результатом. Приведен пример программы развития научно-исследовательской и инновационной деятельности до 2030 года.

*Ключевые слова:* программа развития, модератор, стратегическая сессия, стратегическое мышление, стратегическая деятельность, миссия института

**FRAGMENT OF THE "UNIVERSITY-2030" PROGRAM FOR USE BY  
THE MODERATOR IN TRAINING MANAGEMENT TEAMS**

**SMIRNOVA E.A.,**

*Head of the department "Scientific Department",  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

**GURIY P.S.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The expediency of training management teams during strategic sessions is substantiated. It is recommended to involve a Moderator in the strategic session with a presentation of their strategic thinking and activities and the result obtained on its basis. An example of a program for the development of research and innovation activities until 2030 is given.

*Keywords:* development program, moderator, strategic session, strategic thinking, strategic activity, mission of the Institute

Анализ опыта российских ВУЗов полученного в ходе разработки Программ развития до 2030 года, показывает, что начинать эту работу целесообразно с обучения управленческих команд путем проведения стратегической сессии на тему: «Управление разработкой и реализацией стратегий развития». В качестве сценария данной сессии применяют «Методические рекомендации по разработке программ развития в образовательных организациях высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования РФ». Обучение проходят управленческие команды всех подразделений ВУЗа.

В качестве спикеров стратегической сессии выступают, как правило, ректор/проректор ВУЗа и Модератор сессии. ВУЗы, выполняющие такую работу впервые, приглашают Модератора со стороны. Он должен владеть данной методологией и иметь примеры успешного применения ее на практике. Как показывает многолетний опыт проведения стратегических сессий, наибольший успех приносят сессии, в которых Модератор презентует управленческим командам пример своего стратегического мышления и деятельности и полученный при этом результат.

К настоящему времени известно, что Правительство ЛНР и НИУ «Высшая Школа Экономики», в октябре 2022 г. подписали соглашение о сотрудничестве в скорейшем интеграции вузов Республики в российское научно-образовательное пространство. В НИУ работает Модератор с большим опытом организации и проведения стратегических сессий. Она же и разработчик «Методических рекомендаций по разработке программ развития до 2030 года» [1].

ВУЗы ЛНР таким путем не пошли. В этом случае придется искать свой путь. Мы полагаем, что здесь потребуется Модератор владеющий методологией организации и проведения стратегических сессий и двумя презентациями:

- пример воспроизводства стратегического мышления и деятельности разработчика программ развития;
- пример результата успешного применения реализуемой Методологии на практике.

Подготовка материалов для проведения стратегической сессии на тему: «Управление разработкой и реализацией стратегии развития» для всех управленческих команд сократит процесс вхождения их в творческий процесс и сделает работу более плодотворной.

Цель исследования – разработать демонстрационный пример программы развития научно-исследовательской и инновационной деятельности до 2030 г., разработанный с участием Модератора и в ходе организации и проведения им стратегической сессии.



За прототип были приняты программ развития институтов управления – филиалов «РАНХГС» [2].

Результат адаптации «Программы развития научно-исследовательской и инновационной деятельности Северо-Западного института управления до 2030 года» в демонстрационный пример выглядит следующим образом:

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**Стратегия развития института управления до 2030 года определяет основные цели образовательной программы развития**, направленные на обеспечение конкурентоспособности услуг и повышение ценности результатов деятельности Института.

**В Стратегии сформулированы основные приоритеты развития Института**, которые позволят ему усилить позиции по отношению к ведущим научным и исследовательским центрам социально-экономического и гуманитарного профиля.

**Стратегия позиционирует Институт** как научно-образовательную корпорацию, а также как центр компетенций для органов государственной власти и местного самоуправления, государственных компаний и корпораций, организаций бюджетной сферы и общественных институтов.

**Основные показатели результативности Института основываются на целях и стратегических задачах**, определенных в предыдущей Программе развития Института.

**Институт в своем развитии руководствуется целевой моделью цифрового предпринимательского университета**, которая предусматривает создание системы управления изменениями в Институте путем постоянной адаптации его к требованиям рынка научно-образовательных услуг, коммерциализации интеллектуального продукта Института, цифровизации основной деятельности, непрерывного улучшения качества оказываемых услуг.

**Стратегией Института предусматривается совершенствование системы управления рисками** при освоении (внедрении) новых практик и технологий, включая те, результат которых в краткосрочной перспективе неочевиден.

**Опора на ранее достигнутые результаты позволяет создать баланс классических и инновационных подходов** в организации образовательной деятельности, предпринимательский подход, умение принимать и адекватно оценивать риски, стремление к экспериментам, **которые позволят Институту в будущем оказаться в более благоприятном и устойчивом положении**, чем иные участники высоко-конкурентного рынка научно-образовательных услуг. **Стратегия направлена на то, чтобы к 2030 году Институт стал центром компетенций** регионального уровня в своей области деятельности, для решения задач обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности России.

**Институт будет центром притяжения лучших людей, которые готовы учиться, развиваться и работать на благо общества, разделяя наши ценности и культуру. Институт осуществит переход от образовательной организации в сфере управленческих наук к организации, формирующей науку управления и активно использующей свои научные результаты в практике управления.**

Выпускники Института будут готовы работать в условиях распределенных технологий управления и принятия управленческих решений.

**Миссия Института** — формирование культуры и искусства управления общественными институтами в интересах людей и страны.

**Ценности Института:**

открытость дискуссий;

принятие управленческих решений на основе анализа данных и измеримых целевых показателей;

открытость инициативе, экспериментам, творчеству, объединениям;

забота об окружающей среде, экологическое мышление;

индивидуальный подход для достижения наилучших результатов каждого.

**Стратегические приоритеты Института:**

люди, которые будут всегда составлять главный ресурс Института, поэтому мы будем стараться привлекать лучших студентов и преподавателей, работников, создавая наилучшие условия для учебы и работы;

непрерывное образование федерального уровня, которое будет привлекательным для руководителей и работников органов государственной власти и управления, государственных компаний и корпораций, бюджетных организаций и общественных институтов;

научно-исследовательская деятельность, результаты которой будут использоваться обществом, организациями и органами власти для улучшения жизни людей;

выпускники, которые будут активно участвовать в повышении качества услуг и ценности результатов деятельности Института, продвижении культуры и искусства управления на основе знаний и навыков, полученных в Институте.

**Стратегические цели Института:**

Институт является лидером в образовательных и профессиональных компетенциях, обеспечивающих управление средой и развитием институтов общественно-государственного партнерства;

Институт — центр непрерывного образования, создающий образовательные программы и проводящий исследования в интересах общества, бизнеса и государства;

Институт – цифровая научно-образовательная экосистема, постоянно генерирующая и внедряющая в повседневную жизнь новые знания и навыки, создающая условия для постоянного непрерывного саморазвития всех заинтересованных лиц;

Институт является экспертно-консультативным центром для органов власти Донбасса, дискуссионной площадкой для внешних партнеров Института;

деятельность Института направлена на продвижение достижений России в области общественно-государственного управления и социально-экономического развития в новые регионы России.

**Стратегические задачи Института:**

увеличение научно-образовательного вклада в отраслевую и региональную экономику;

привлечение лучших абитуриентов, студентов и аспирантов;

развитие адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ и сетевое взаимодействие с ведущими российскими организациями;

наращивание научно-исследовательского и кадрового потенциалов;

поддержка молодых ученых и исследователей;

улучшение ресурсной обеспеченности и диверсификация структуры доходов;

цифровизация всех внутренних процессов;

повышение эффективности системы управления;

вовлечение общественно-деловых объединений и представителей работодателей в управление развитием Института,

**Стратегические преимущества Института:**

Институт — это основная кузница кадров для государственного сектора экономики, что позволяет опосредованно воздействовать на модернизацию власти, повышение качества управления общественными институтами путем передачи будущим управленцам гуманитарных ценностей, передовых идей, соответствующих актуальному уровню развития образования и науки;

активное взаимодействие Института с НКО, учебными и научными центрами, государственными органами, корпорациями, организациями дает возможность приобретать практический опыт студентам, привлекать специалистов для преподавания актуальных практико-ориентированных курсов, способствует трудоустройству студентов и выпускников, создает условия для расширения обмена идеями, опытом, знаниями;

Институт ориентирован на взаимодействие с региональными структурами публичной власти и органами местного самоуправления.

**2. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

В рамках научно-исследовательской и инновационной деятельности Институт сосредоточится на увеличении вклада в достижение национальных целей развития и стратегических задач России до 2030 года.

Институт будет выстраивать работу по объединению усилий представителей различных научных дисциплин и обеспечению взаимосвязи фундаментальных и прикладных исследований с выходом на регулярную выработку экспертных оценок и рекомендаций.

Деятельность научных коллективов Института будет направлена на развитие научно-исследовательских и инновационных проектов и экспертно-аналитическую деятельность, результаты которых будут иметь практическое применение для улучшения жизни общества.

Учитывая возрастающую включенность управленцев в восстановление и развитие Донбасса, ключевым конкурентным преимуществом Института должно стать опережающее развитие собственных разработок в области социально-экономических и гуманитарных наук, признанное научным сообществом и подтвержденное количеством публикаций в журналах и количеством их цитирований в научных изданиях.

Системное и целенаправленное развитие НИР потребует фокусировки и концентрации творческого потенциала коллектива Института на ограниченном числе наиболее релевантных дисциплин, исследовательских тематик и проблемных областей в рамках социо-гуманитарного спектра отраслей наук.

Исходя из исследовательских и образовательных приоритетов, Институт обеспечивает выпуск специализированных научных журналов.

**Политика Института в области научно-исследовательской и инновационной деятельности будет направлена на решение следующих задач:**

сохранение и развитие НПР Института, в том числе:

развитие исследовательской магистратуры и создание аспирантуры полного дня (когда в первый год обучения аспирантам будут читаться продвинутые курсы по базовым профессиональным знаниям, а также курсы, связанные с развитием академических знаний и навыков), поддержка студенческого научного общества (СНО) и совета молодых ученых (СМУ), совершенствование инфраструктуры воспроизводства и развития научных кадров;

развитие научных журналов Института, поддержка научных школ, научно-исследовательских лабораторий и центров как организационной инфраструктуры развития научных коллективов Института;

повышение научно-инновационного потенциала через:

привлечение в Институт научно-исследовательских и инновационных проектов, соответствующих актуальной национальной и международной научно-исследовательской повестке;

участие Института в научно-образовательных консорциумах;

диверсификация источников финансирования научных исследований и разработок за счет:

расширения сети организаций, предоставляющих гранты и финансирующих научно-исследовательские и экспертно-аналитические проекты;

расширения взаимодействия с предприятиями и некоммерческими организациями, органами государственной власти и местного самоуправления в новом федеральном округе России, венчурными фондами и другими институтами инновационной экосистемы, в том числе посредством внедрения новых форм сотрудничества;

повышение академической репутации Института Управления через расширение практики сравнительно крупных научных и аналитических проектов, реализуемых в кооперации с внешними партнерами в лице российских организаций, ведущих университетов, научных центров и консалтинговых компаний.

#### **Целевые показатели раздела Стратегии**

<b>Наименование показателя</b>	<b>Критерий оценки</b>
2.1. Доля доходов от НИР в общих доходах Института	5% к 2025 г. 10% к 2030 г .
2.2. Объем средств, поступивших от выполнения НИР, выполненных в рамках государственного задания и/или за счет собственных средств, в расчете на 1 штатного работника Института	157 тыс. руб. к 2025 г. 225 тыс. руб. к 2030 г.
2.3. Количество публикаций на 1 НПП в изданиях, входящих в ядро РИНЦ	0,5 к 2025 г. 1 к 2030 г .
2.....	
2 .11. Импакт-фактор студенческого научного журнала Института в РИНЦ	Не менее 0,3 к 2025 г. Не менее 0,5 к 2030 г .

Таким образом:

1. Демонстрационный пример программы развития научно-исследовательская и инновационная деятельность Института Управления до 2030 г. позволяет участника стратегической сессии уже в первые часы обучения сформировать представление о конечном результате работы.

2. Сравнение текстового варианта программы развития м разъяснениями Модератора в ходе стратегической сессии, с содержанием рисунков-образов, раскрывающих Методологию мышления и деятельности Модератора, позволяет участникам стратегической сессии увидеть правильный вектор построения коммуникаций с ним, а, следовательно, лучше и быстрее сформировать свое командное мышление и быстро включиться в разработку будущей Программы развития.

3. Пример будет использоваться в дальнейшем при подготовке команд менеджеров проектов и программ развития в ВУЗах аналогичного профиля.

*Список использованных источников*

1. Пасечник и ректор Высшей школы экономики обсудили пути интеграции вузов ЛНР в РФ / Лента новостей Луганска | Z [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lugansk-news.ru/society/2022/10/19/28714.html>.

2. Стратегия развития Института до 2030 года. Утверждена решением Ученого совета СЗИУ РАНХиГС 20.10.2020 в редакции 20.07.2022. Санкт-Петербург 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/09/strategiy\\_2030\\_sentyabr-2022-1.pdf](https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/09/strategiy_2030_sentyabr-2022-1.pdf).

**ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ  
ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА И АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ  
СПЕЦИАЛИСТОВ**

**УДОВИЧЕНКО К.А.,**

*канд. экон. наук, старший преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**САВИЦКАЯ А.Е.,**

*студентка,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются особенности подготовки кадров для таможенных органов Российской Федерации, сделан обзор зарубежного опыта подготовки специалистов для сферы таможенного дела. Выявлены общие проблемы подготовки кадров таможенного дела, а также определены сложности управления персоналом таможенных органов в РФ.

*Ключевые слова:* таможенные органы, таможенное администрирование, образование, образовательные программы, дисциплины, курсы, повышение квалификации, таможенная служба

**FEATURES OF PERSONNEL TRAINING FOR THE FIELD OF  
CUSTOMS AND ADAPTATION OF YOUNG SPECIALISTS**

**UDOVICHENKO K.A.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Senior Lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

SAVITSKAYA A.E.,

Student,

FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

*Abstract.* The article discusses the features of personnel training for the customs authorities of the Russian Federation, provides an overview of foreign experience in training specialists for the field of customs. The general problems of training customs personnel have been identified, as well as the difficulties of managing the personnel of customs authorities in the Russian Federation.

*Keywords:* customs authorities, customs administration, education, educational programs, disciplines, courses, advanced training, customs service

На современном этапе развития экономики Российской Федерации именно сфера перемещения товаров и услуг через таможенную границу обеспечивает повышение уровня производительности экономики и играет важную роль на всех уровнях производственных процессов народного хозяйства, поэтому таможенное дело нуждается в высококвалифицированных специалистах, способных обеспечить развитие экономики страны и предвидеть ее будущее на несколько шагов вперед.

Таможенная служба РФ занимает одно из центральных мест в регулировании деятельности внешней экономики, а также в обеспечении экономической безопасности государства.

Организация таможенных отношений имеет разветвленную структуру, каждый элемент в которой выполняет свой перечень задач, а качество выполнения этих задач напрямую зависит от уровня профессиональной подготовки кадров таможенных дела (рис. 1).

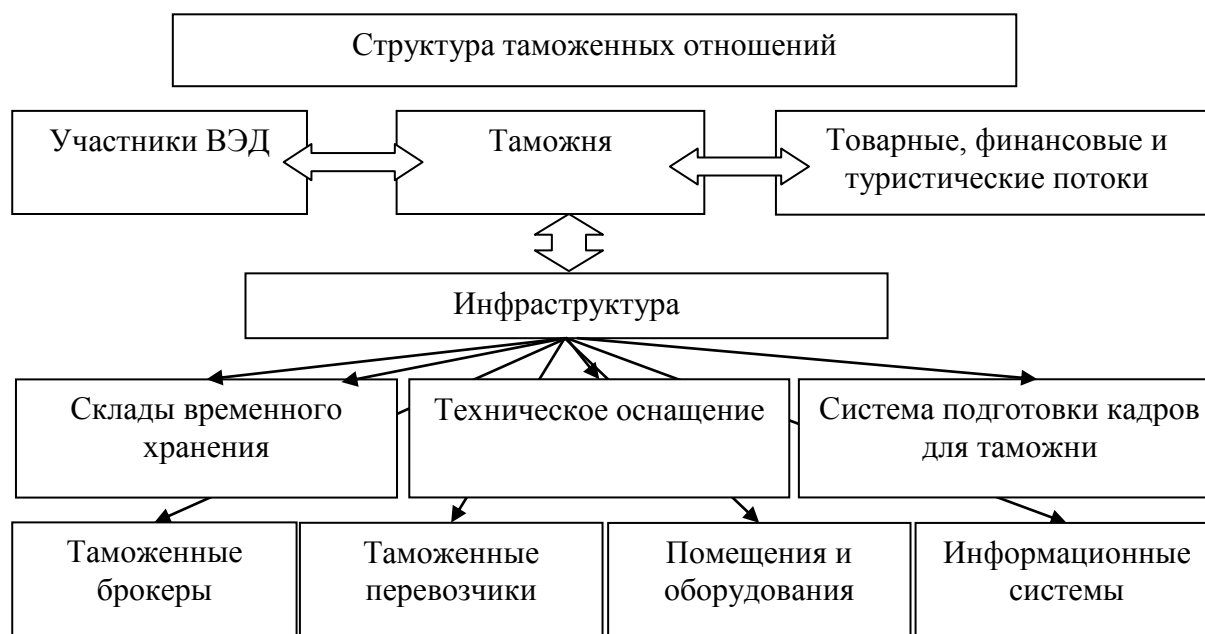


Рис. 1. Структура таможенных отношений

Таможня может способствовать экономической конкурентоспособности, защищая общество в отношении национальной безопасности и сдерживая трансграничную торговлю опасными и небезопасными продуктами. Развитие деятельности таможенной службы зависит не только от профессионализма кадров и их личностных и психологических особенностей, но и во многом от правильной организации управления, систематического качественного совершенствования состава и эффективного использования кадров, развития организационной структуры и правильного территориального размещения таможенных органов, обновление и поддержание преемственности профессиональных должностных лиц таможенных органов, стимулирование качества их профессиональной деятельности и карьерного роста и др. Исходя из всего вышесказанного, следует вывод, что в значительной степени результативность деятельности таможенных органов зависит от образования высшего руководства, эффективный менеджмент обеспечит реализацию всех выделенных аспектов.

Сегодня существует международная сеть университетских учебных заведений, например, Таможенная академия повышения квалификации, Российская таможенная академия, Университет Эразма в Нидерландах, Мюнстерский университет в Германии, Центр таможенных и акцизных исследований в Австралии и др.

Эти таможенные учебные заведения разработали различные типы учебных программ по таможенному делу, и все они направлены на поощрение студентов, занимающихся таможенными вопросами, к получению профессиональной квалификации.

Система подготовки будущих таможенников Российской Федерации должна соответствовать передовым мировым стандартам, в частности, развиваться за счет инновационных методов обучения, отражать лучшие стороны современной практики и в целом быть совершенной во всех отношениях. Среди российских вузов ведущее место в этом процессе занимает Российская таможенная академия.

Деятельность Российской таможенной академии проводится в соответствии с требованиями правовых актов с учетом интеграционных процессов, которые происходят в мировой экономике в условиях существования Евразийского экономического союза. Подготовка квалифицированных кадров зависит в большей части от деятельности таможенных служб, в частности, связанных с развитием института принятия решений о классификации товаров, ростом потребности в экспертных услугах для таможенных целей, развитием системы таможенного контроля после выпуска товаров, разработкой технических средств таможенного контроля. Образовательная деятельность Российской таможенной академии постоянно совершенствуется в связи с необходимостью полного обеспечения



потребностей Федеральной таможенной службы России, таможенных служб стран СНГ, а также дальнего зарубежья в высококвалифицированных кадрах.

Таможенная служба Японии выполняет три основные задачи: защита общества, сбор пошлин и налогов надлежащим и справедливым способом, а также дальнейшее содействие законной торговле и путешествиям.

Таможенная служба Японии входит в состав Министерства финансов. Прямой структурной зависимости внутри таможенной службы нет: руководящим органом является Таможенно-тарифное управление, однако региональные таможенные управления подчиняются не ему, а министерству финансов. Основная цель Таможенно-тарифного бюро представляет собой разработку политики таможенного дела и разрешение стратегически важных вопросов в руководстве службой.

Японский таможенный институт (СТІ) предлагает различные виды программ обучения, которые разработаны в соответствии с навыками сотрудников и их карьерным ростом. Среди этих учебных программ особое значение имеет программа, разработанная для вновь набранных офицеров. Для новобранцев действительно крайне важно понимать законы и постановления, в соответствии с которыми им следует работать, полномочия, которые им предоставлены для этого, и методы работы, которые им придется применять.

Обучение состоит из академических занятий, проводимых экспертами в данной области, а также практических занятий, которые проводят опытные тренеры СТІ. После посещения курсов новобранцы направляются на практические курсы, так называемое обучение на рабочем месте, которое проводится на их соответствующих рабочих местах.

Во внешней политике Европы Германия играет важную роль. Она занимает одно из лидирующих мест в мире по экспорту своих товаров. Таможенная служба Германии является важным звеном в общей гармоничной системе таможенных служб стран-членов Европейского союза.

Таможенная служба Германии является системой, которая состоит из трёх уровней. Его руководством занимается Федеральное министерство финансов. Министерство состоит из десяти отделов (Налоговая служба, Таможенная служба, Департамент европейской политики и др.), управление которых подчиняется напрямую министру финансов.

Обучение проходит в учебных центрах Центра образования и науки Федерального финансового управления (BWZ), например, в Мюнстере, Плессове под Потсдамом, Лейпциге, Ростоке или Зигмарингене. Вы пройдёте разделы практического обучения в таможенных вашего основного таможенного управления для обучения. Эти учебные центры готовят специалистов в области таможенного дела, выбравшие карьеру стратегического лидера в определенной области.

Период обучения специалистов таможенной службы состоит из теории и практики, которые находятся в равных частях. Обучающиеся могут пройти

практическую часть в главных таможенных органах, таможах (следственных органах), в таможенном органе криминальной полиции или на водной таможне.

Программа обучения включает в себя получение соответствующего сертификата, удостоверяющего соответствие всем требованиям стандартов PICARD ВТамО. Эти стандарты направлены на развитие и повышение профессионального потенциала таможенных служащих высшего и среднего звена и руководителей таможенных служб для выполнения всех требований и стандартов новой международной и стратегической среды.

Тысячи тонн всевозможных товаров ежедневно пересекают границу – автомобильным, железнодорожным, водным, воздушным или трубопроводным транспортом. Таможенные эксперты несут ответственность за контроль этих потоков товаров. Они проверяют правильность декларирования ввозимых товаров и устанавливают таможенные пошлины и другие сборы. При этом они обеспечивают соблюдение многочисленных швейцарских законов, а также международных стандартов и защитных норм.

Таким образом, опыт таможенных администраций разных стран, международных организаций, зарубежных вузов по подготовке кадров в таможенной сфере должен активно изучаться, оцениваться и применяться в Донецкой Народной Республике. В первую очередь необходимо определить изменения в требованиях к подготовке должностных лиц таможенных органов. Этот анализ выявил аспекты реформ таможенного администрирования, которые схожи в разных странах, в том числе:

- принцип «единого окна»;
- автоматическое таможенное оформление;
- системы управления рисками;
- непрерывность сотрудничества в процессе прохождения реформ.

Таким образом, система подготовки специалистов для таможенного дела должна реагировать на изменения не только в таможенной сфере, но и в международном бизнесе, что находит отражение в содержании образовательных программ. Образовательные организации также должны поддерживать связь с будущими работодателями в вопросах подготовки кадров и адаптации образовательных программ к вызовам времени.

Обучение на протяжении всей жизни – это то, что необходимо гарантированной таможенной службе, и этот путь обучения должен начинаться уже сейчас.

#### *Список использованных источников*

1. Горчаков, В. В. Актуальные аспекты подготовки кадров для сферы таможенного дела и адаптации молодых специалистов / В. В. Горчаков, В. И. Дьяков, В. П. Смирнов // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2019. – № 2(87). – С. 77-91.
2. Коровяковский, Д. Г. Теория и практика профессиональной подготовки специалистов таможенного дела: российский и зарубежный опыт:

дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Коровяковский Денис Геннадьевич. – Москва, 2019. – 494 с.

3. Хисамутдинова, Н. В. Японская таможня: традиции и современность / Н. В. Хисамутдинова // Азия и Африка сегодня. – 2013. – № 8. – С. 26-31.

4. Бойкова, М. В. Зарубежный опыт таможенного администрирования / М. В. Бойкова. – М.: РИО Российской таможенной академии, 2017. – 130 с.

5. Адаптация выпускников Владивостокского филиала Российской таможенной академии в таможенных органах и в других сферах деятельности: отчет о НИР / В. И. Дьяков, И. О. Сагитова, С. Д. Забанова, Ю. Д. Исмаилова. – Владивосток, 2010. – 92 с.

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ В МЕТОДИКЕ ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ**

**УСАЧЁВА Г.М.,**

*канд. пед. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**УСАЧЁВ В.А.,**

*канд. филос. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* С целью формирования речевой деятельности студентов в ходе обучения иностранного языка необходимо развивать у них правильное соотношение смысла высказывания с соответствующими грамматическими структурами. Моделирование правильных предложений позволяет студентам усваивать речевой материал на должном уровне для осуществления речевой деятельности на изучаемом языке.

*Ключевые слова:* моделирование, предложение, обучение, иностранный язык, валентность, структурный минимум

## **MODELING OF SENTENCES IN THE METHODOLOGY OF TEACHING FOREIGN LANGUAGES**

**USACHEVA G.M.,**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**USACHEV V.A.,**  
*Candidate of Philosophy Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* In order to form the speech activity of students in the course of teaching a foreign language, it is necessary to develop in them the correct relationship between the meaning of the statement and the corresponding grammatical structures. Modeling correct sentences allows students to master the speech material at the proper level for the implementation of speech activities in the target language.

*Keywords:* modeling, sentence, learning, foreign language, valency, structural minimum

Моделирование предложения при обучении иностранному языку не только может, но и должно быть использовано для организации учебной деятельности по усвоению иноязычного речевого материала и использования его в речи, служить для формирования самой речевой деятельности. С помощью моделирования предложения можно обобщить, упорядочить подлежащий усвоению речевой материал и тем самым облегчить его усвоение и употребление.

Модель предложения, под которой в современной лингвистике понимается абстрактная схема, отвлечённый образец построения минимальных самостоятельных предложений, позволяет представить в огрублённом виде каркас предложения, его структурный минимум, который не всегда ясно осознаётся изучающим иностранный язык [1, с. 122].

Определяющим условием сохранения структуры предложения является соблюдение правил построения предложения, налагаемых как логико-семантической, так и морфолого-синтаксической валентностью глагола, которому принадлежит организующая роль в предложении. Под валентностью глагола здесь следует понимать число обязательно замещаемых синтаксических позиций, открываемых глаголом. Валентность находится в прямой зависимости от характеристики лексического значения глагола. При определении структурного минимального значения предложения учитывается его семантика, а также грамматическое и лексическое значения его компонентов, в частности глаголов в спрягаемой форме.

При обучении студентов синтаксическому моделированию предложений мы используем линейный способ записи моделей предложения, который отражает субъектно-предикативную структуру, характерную для так называемых двухсоставных предложений. Вопросительные и побудительные предложения рассматриваются как парадигматические формы, соотносимые

с формой повествовательного предложения. Повествовательная форма предложения выступает как основная или исходная, а каждый образец предложения является схемой построения не только повествовательного, но и соответствующего вопросительного и побудительного предложений.

В практике обучения иностранному языку в процессе формирования умения грамматического структурирования речевого высказывания студентов преподаватель, как правило, уделяет недостаточно внимания содержательной интерпретации структур грамматической стороны. А между тем, как известно, наибольшую трудность представляет выбор именно этих структур, адекватных общему смыслу высказывания. Учитывая это, мы в процессе обучения иностранному языку должны ставить перед собой задачу сформировать у студентов умение правильно соотносить смысл высказывания с соответствующей грамматической структурой. При этом следует различать смысловое содержание высказывания и семантическое. Последнее создаётся всегда конкретным лексическим значением компонентов предложения, а смысловое содержание образуется согласованием значимого содержания предложения с ситуативными потребностями акта общения [2, с. 96]. В последнем случае должны учитываться общие фоновые знания участников общения, и условия ситуации общения. В содержании смыслового высказывания всегда присутствует план субъективно-личностного порядка.

В зависимости от этого смысловое содержание может опираться на семантическое содержание, совпадать с ним, а в некоторых случаях бывает даже противоположно ему. Так, например, фраза «Поезд идёт», произнесённая с повествовательной интонацией, выражает констатацию определённого события, происходящего в настоящем времени, и передаёт значение длительности и модальности действительности. Хотя смысл предложения совпадает с его семантикой, он шире семантического содержания, так как смысл предложения определяется коммуникативным намерением говорящего, конкретной ситуацией, определёнными взаимоотношениями партнёров. Эта же фраза, произнесённая как предостережение, означает «Будьте осторожны!», но в иной ситуации она может приобрести другую смысловую направленность, а именно – радость, что едут те, кого мы ожидаем. В этих двух последних случаях имеет место несовпадение смыслового содержания с семантическим содержанием. Смысловое содержание, являя собой более высокий уровень обобщения, чем семантическое содержание, выступает инвариантом в любом естественном языке.

Исходя из этого, в методических целях на более высоком уровне обобщения можно выделить инвариантные единицы логико-смыслового содержания. Такого рода единицы представляют собой элементы логического содержательного плана, которые передаются определёнными элементами плана выражения, то есть адекватными средствами всех

языковых уровней. Указанные элементы плана содержания могут быть отнесены к языковым универсалиям, к глубинным структурам языка.

Поскольку в основе моделирования лежит идея конструктивизации действительности, в целях выделения наиболее существенного, единицы лексико-смыслового содержания целесообразно объединить в три большие группы, в основе которых лежит обобщённая характеристика ядра высказывания. А так как ядром высказывания является сказуемое, то в зависимости от того, выражают ли единицы обобщённого логико-смыслового содержания действие или его отсутствие, или состояние, можно выделить их в три группы. В первую группу включили единицы обобщённого логико-смыслового содержания, соотносящиеся с предложениями, в которых отсутствует указание на действие. Во вторую группу входят единицы обобщённого логико-смыслового содержания, соотносящиеся с предложениями, в которых содержится указание на состояние. В третьей группе, которая является наиболее многочисленной, объединяются такие единицы, которые соотносятся с предложениями, содержащими указание на действие. Под действием, как части внеязыковой действительности, понимаются процессы взаимодействия объектов настоящей действительности в прямом смысле слова, включая и субъектно-объектные взаимоотношения, в отличие, например, от строго психологического понимания действия как процесса взаимодействия только в основе предложения находится коренная структура. Если отбросить расхождения терминологии, присутствие коренной структуры в основе предложения признают большинство современных лингвистов. Коренная структура возводится на основании валентности элементов предикативного ядра, а именно V.

Например, в основе последующих предложений находятся такие коренные структуры: The athlete pushed the shot – N1 VIN. The car stopped – NVI. The man stepped on to the sidewalk – NVID. Уже в коренной структуре ставятся синтаксические значения, их компонентов, заключающих в себе функции как подлежащего, так и сказуемого. Эти синтаксические значения представляют собой основные понятия, в которых находят своё отражение взаимоотношения между компонентами. Исходя из этого, данные значения представляют собой релятивный характер. Коренную структуру определяют, как последовательность классов слов, связанных синтаксическими отношениями, обязательность которых в каждой модели определяется валентностью глагола. Из этого мы можем делать вывод, что в предложении все его компоненты делятся на обязательные и факультативные, связанные поверхностным построением одного объекта с другим объектом.

Предложение представляет собой основную единицу коммуникации. Предложение формируется в ходе заполнения позиций коренной семантической структуры определёнными лексическими единицами. Наиболее приближённым к коренной структуре может быть простое

предложение, где лексически заполняются все обязательные позиции, например: *He threw the envelope into the box*. Предложение также обладает такой важной способностью, как выполнение функции сообщения. Здесь основной функцией является функция предикативности, выражаемая синтаксически посредством соединения двух элементов N и V, а также ещё может выражаться и морфологически. При разрушении предикативного ядра коммуникативная функция, то есть функция сообщения, тоже утрачивается. Исследования Филмора подвинули нас к изучению явления изоморфизма слова и изоморфизма предложения. Как и слово, предложение может выполнять номинативную функцию, то есть предложение имеет денотативное значение. Окончательного изоморфизма слова и предложения не существует. Если денотат слова представляет собой единичный объект, то у предложения присутствует уже целая ситуация [3, с. 64].

Благодаря тому, что действия с моделированием предложений находятся в контексте работы по структурному оформлению высказывания, в сознании студентов неизбежно закладываются основы системы изучаемого иностранного языка. Это исключает предварительное построение высказывания на родном языке и кодирование его средствами родного языка. Прежде чем познакомить студентов с моделями словосочетаний в предложениях, рекомендуется добиться усвоения ими основных моделей предложения. И только затем следует формировать умение распространять предложение за счёт структур словосочетаний. Это позволит интенсифицировать процесс обучения иностранному языку и обеспечит последовательное формирование грамматических механизмов.

Можно сделать вывод, что предложенный путь обучения студентов структурному оформлению высказывания одновременно воспитывает у них готовность беспереводно осуществлять речевую деятельность на иностранном языке.

#### *Список использованных источников*

1. Гальскова, Н. Д. Теория обучения иностранным языкам / Н. Д. Гальскова, Н. И. Гез // Лингводидактика и методика. – М. : Академия, 2015. – С. 122.
2. Мильруд, Р. П. Теория обучения иностранным языкам / Р. П. Мильруд // Английский язык: учебник для вузов. – М. : Юрайт, 2019. – С. 96.
3. Lebedeva, I. S. Definitions of interactivity: creating interactive learning models / I. S. Lebedeva, E. V. Pavlova // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Гуманитарные науки. – 2014. – Р. 64.

## **USE OF DIGITAL RESOURCES IN THE PROCESS OF TEACHING A FOREIGN LANGUAGE AS A MEANS OF ORGANIZING STUDENTS' INDEPENDENT WORK**

**CHERKASHNA T.V.,**

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article studies the use of information and communication technologies in the process of teaching a foreign language for the purpose of practical application and teaching English in the independent work of students in a non-linguistic university.

*Keywords:* digital resources, information and communication technologies, independent work of students

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ РЕСУРСОВ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ КАК СРЕДСТВО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

**ЧЕРКАШИНА Т.В.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной работе рассматриваются вопросы о применении информационно-коммуникационных технологий в процессе обучения иностранному языку с целью практического применения и обучения английскому языку в самостоятельной работе обучающихся в неязыковом вузе.

*Ключевые слова:* цифровые ресурсы, информационно-коммуникационные технологии, самостоятельная работа обучающихся

With the recognition of the Donetsk People's Republic, integration into the Russian education system began. The basis of this area of study is taking into account the needs and interests of the student, the issue of digitalization of educational programs, the use of the university information and educational environment and open educational resources in education is becoming increasingly relevant.

Most researchers, such as A. Zubov, P. Sysoev and others, argue in their works that digitalization has not only entered the socio-economic sphere of life, but also the educational process.



The formation of the communicative culture of students plays a leading role in teaching a foreign language. Forms of work with computer training programs in the classroom include various types of work: studying and repeating vocabulary, practicing pronunciation, studying dialogic and monologue speech, studying writing, practicing grammatical skills.

The use of digital resources in the process of teaching a foreign language is a timely and important factor that should be paid attention to in higher education when organizing independent work.

An analysis of recent studies in the field of digitalization in teaching foreign languages has shown that one of the relevant areas is the introduction of modern information and communication technologies into the educational process, which ensure the integration of students into the information space, are accessible and effective, and provide optimization and intensification of the educational process, contributing to the formation of a personality that can independently assimilate and process new knowledge, adapt to the conditions of a constantly changing environment and learn throughout life (Life-long Learning).

The task of the teacher is to help students to choose the necessary and appropriate learning products that can maximize language learning, thereby individualizing the learning process.

The main difficulty for the teacher in choosing the necessary digital technologies is the choice and use of computer technologies in the educational process. Within the competence-based approach to learning, the main goal of learning a foreign language is the development of communicative competence and its components.

Digital and multimedia resources used today include: electronic dictionaries, authentic materials in the language being studied (in text, graphics, video, audio, game formats); special educational resources for teaching a foreign language (electronic textbooks created using a computer, shell programs; interactive teaching materials); application programs (MS Word, MS PowerPoint, web browsers); means of electronic synchronous (chats, instant messengers, videoconferences) and asynchronous (e-mail, forums, study groups in social networks) communication; educational Internet resources (hotlist, treasurehunt, subjectssampler, multimediascrapbook, webquest).

These technologies are used in language teaching in various forms of organization of students' activities, including as a means of organizing students' independent work.

Additional information can be found in the following Internet resources: - the official website of the British Council <https://www.britishcouncil.org/>. Separate topics for study have been developed, many communicative tasks. A huge selection of texts to improve writing and reading skills. The following site is Educational Technology and Mobile Learning <https://www.educatorstechnology.com/> - a resource for teachers, which presents the addresses of 19 educational sites that will be useful for developing reading and writing skills. The English 101

Grammar website is sure to help you prepare for grammar lessons, research, and tests.

In addition, there are a number of programs, such as TeamViewer, which allows you to get remote access from one computer to another. What is convenient for the teacher, who can see the student's monitor and help him in real time. At the same time, the student sees these actions of the teacher.

The use of digital resources in teaching foreign languages makes it possible to create conditions for the development of all the competencies that are necessary and relevant to the realities of modernity among students, including during independent work of students.

The specificity of the discipline "Foreign language" (English basic level A1) for students determines the need to use new educational technologies more widely, along with the traditional way of teaching.

Thus, the use of digital resources in the development of a foreign language is a very timely element of teaching a foreign language as a means of organizing independent work of students in a single global information and intellectual educational space in a dynamically changing life.

## **ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА В ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ**

**ЧЕРНУШИЧ А.Е.,**

*старший преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследование посвящено проблеме создания информационной образовательной среды (ИОС) как средства, призванного способствовать совершенствованию учебного процесса в системе подготовки современных специалистов, сделать его более доступным, разнообразить формы обучения, а также содействовать более качественному усвоению иностранного языка, и решению важнейших задач модернизации образования.

*Ключевые слова:* информационно-образовательная среда, учебный процесс, иностранный язык информационно-коммуникационные технологии, модернизации образования

## **INFORMATIONAL EDUCATIONAL ENVIRONMENT IN TEACHING FOREIGN LANGUAGES**

***CHERNUSHICH A.E.,***

*Senior lecturer,*

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*

*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The study is devoted to the problem of creating an information educational environment (IEE) as a means designed to help improve the educational process in the system of training modern specialists, make it more accessible, diversify the forms of education, as well as promote better learning of a foreign language, and solve the most important tasks of modernizing education.

*Keywords:* information and educational environment, educational process, information and communication technologies, management personnel, modernization of education

В связи с изменениями общества меняется и роль информации, поступающей из разных источников. Она становится важным стратегическим ресурсом и открывает новые возможности для деятельности человека. Создание современной информационно-образовательной среды (ИОС) – это наиболее актуальная задача модернизации образования, и диктует новые подходы к обучению.

Понятие «информационно-образовательная среда» разными исследователями понимается по-разному. Рассмотрим различные способы трактовки данного понятия.

Прежде всего, под этим термином понимаются условия информационного обмена, организуемого специальными программными средствами, ориентированные на удовлетворение образовательных потребностей пользователей, как правило, создаваемые связанными между собой определёнными условиями информационного обмена, образовательными учреждениями [4, с. 3; 9].

По мнению Г. Г. Коннычевой и Е. Е. Симдянкиной ИОС образовательного учреждения представляет собой специально разработанный комплекс компонентов, обеспечивающих системную интеграцию информационных технологий в образовательный процесс с целью повышения его эффективности [3, с. 18-20].

Согласно общим положениям «ГОСТ Р 53620-2009 «Информационно-коммуникационные технологии в образовании. Электронные образовательные ресурсы», ИОС определяется как система инструментальных средств и ресурсов, обеспечивающих условия для

реализации образовательной деятельности на основе информационно-коммуникационных технологий [1, с. 3].

Исходя из этого, мы можем согласиться, что ИОС для обучения иностранным языкам – это система средств, обеспечивающая образовательную деятельность, в основе которой лежит использование ИКТ и их интеграция в процесс обучения, что способствует максимально эффективному формированию общих и профессиональных компетенций.

Основными составляющими ИОС для обучения иностранным языкам являются:

- 1) система средств общения;
- 2) система средств самостоятельной работы с информацией;
- 3) активное, систематическое общение между участниками учебного процесса. Ключевым компонентом служит компьютер, являющийся средством получения и обработки информации и обновления знаний [2, с. 22-28].

Очень важно при обучении иностранным языкам определить специфику новой ИОС, так как от результатов овладения этой дисциплиной зависит достижение цели образования – воспитание будущего специалиста, способного самостоятельно приобретать знания, а также использовать обновляющуюся информацию в целях развития умений и совершенствования профессиональных навыков.

Главное свойство ИОС для обучения ИЯ заключается в том, что её применение возможно в определённой учебной среде, моделируемой преподавателем, и предполагает использование различных учебных средств, таких как чаты, электронная почта, презентации, позволяющих изучать язык в режиме реального времени и эффективно организовывать иноязычную коммуникацию участников процесса.

ИОС для обучения ИЯ включает следующие структурные элементы: цель обучения ИЯ, содержание обучения ИЯ, обучающиеся, обучающие, методы, средства и формы обучения. Но в среде нового типа меняется содержание этих элементов.

Если сравнивать традиционные и современные методы обучения, то следует упомянуть, что традиционная система обучения предполагала авторитарную схему отношений, где обучающий выступал в роли субъекта, а обучаемый являлся объектом его деятельности. Использование ИОС предполагает отношения, где обучающий и обучающийся являются партнёрами.

Сегодня в распоряжении преподавателя находятся новейшие информационные технологии, обеспечивающие доступ к аутентичной иноязычной информации. Е. С. Полат отмечает, что при использовании НИТ (новые информационные технологии) частично функции педагога передаются компьютеру (изложение учебного материала, отработка умений и

навыков, контроль и др.), за счёт чего создаются условия для создания творческой атмосферы, организации самостоятельной познавательной деятельности и обучение умениям анализировать получаемые знания и применять их на практике [4, с. 7-8].

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно утверждать, что создание ИОС для преподавания иностранного языка, в основе которой лежит использование ИКТ, будет способствовать формированию профессиональной иноязычной компетенции специалистов и повышению качества подготовки будущих профессионалов в целом.

#### *Список использованных источников*

1. ГОСТ Р 53620-2009 – Информационно-коммуникационные технологии в образовании. Электронные образовательные ресурсы. Общие положения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gostedu.ru/50209.html>.
2. Зенкина, С. В. Информационно-образовательная среда как фактор повышения качества образования / С. В. Зенкина // Педагогика. – 2008. – № 6. – С. 22-28.
3. Коннычева, Г. Г. Информационная образовательная среда – средство повышения эффективности обучения / Г. Г. Коннычева, Е. Е. Симдякина // Директор школы. – 2004. – № 1. – С. 18-22.
4. Полат, Е. С. Виды сред в образовании / Е. С. Полат // Курс подготовки модераторов для системы дистанционного обучения / под. рук. Е. С. Полат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://courses.urc.ac.ru/eng/u7-9.html>.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ПОДСЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ

<i>Абилдаев С.Т., Жаналиева Л.Т., Жанталиева А.М.</i> ВОПРОСЫ УЛУЧШЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ НАСЕЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН .....	9
<i>Айнабекова И.Т.</i> ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА.....	14
<i>Беленцов В.Н., Козина Н.Ю., Матюхин А.А.</i> ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВНЕШНЕГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК НОВОГО СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	18
<i>Белобородова Ю.К.</i> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	26
<i>Василенко Д.В., Бондарь В.С.</i> МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ В РАЗНЫХ СТРАНАХ МИРА.....	30
<i>Возняк Л.Н.</i> ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК ЧАСТЬ ИНТЕГРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА НОВОГО СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	33
<i>Дегтярев С.В.</i> ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР .....	37
<i>Докторова Н. П.</i> ОСОБЕННОСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ В СЛОЖИВШИХСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ .....	40

**Жейнова М.Н.**

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СВОБОДНОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ  
РЕСПУБЛИКИ .....42

**Клепцова Т.Н., Авсеенко А.Д.**

ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ ..... 46

**Коваленко М.Н., Прядко С.Н.**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ КЛАСТЕРНОГО РАЗВИТИЯ  
ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКОВ ..... 51

**Козий К.Ю.**

СТРУКТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА ЭКОНОМИКИ КАК  
СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОЦЕССА РЕГИОНАЛЬНОГО  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....54

**Коломийцева К.А.**

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE CONCEPT OF  
CROSS-CULTURAL MANAGEMENT  
(ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»).....57

**Петренко И.В.**

НЕСКОЛЬКО СЛОВ О КОВАРИАЦИИ СЛУЧАЙНЫХ ВЕЛИЧИН .....60

**Петренко И.В.**

ПОПУЛЯРНО О КОЭФФИЦИЕНТЕ ЛИНЕЙНОЙ  
КОРРЕЛЯЦИИ ПИРСОНА .....63

**Раймбекова У.К.**

АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СТРАНАХ ЕАЭС ..... 66

**Торба А.А.**

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ  
ОСНОВА ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ .....72

**Хашева И.А.**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРАКТИКЕ  
УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ  
ПОСТКОНФЛИКТНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ДОНБАССА ..... 76

*Хусаинова Ж.С., Асанова М.К., Канкулов М.*  
ТИПОЛОГИЗАЦИЯ ВИДОВ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ ..... 83

*Шабалина Л.В., Тимофеев Ю.Ю., Щербина А.Ю.,*  
THE ROLE OF DIGITAL INNOVATIONS IN CHINA'S  
ECONOMIC DEVELOPMENT AT THE PRESENT STAGE  
(РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ  
КИТАЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ)..... 88

*Яковенко А.Р.*  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ..... 94

**ПОДСЕКЦИЯ 2. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ,  
ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ**

*Абилдаев С.Т., Кадырбай С.Б., Бекбергенова Ж.*  
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН ..... 99

*Абилбаев С.Т., Махмуд М.Р., Ногайбаева Л.*  
ОЦЕНКА И ПЕРСПЕКТИВЫ КРЕСТЬЯНСКИХ (ФЕРМЕРСКИХ)  
ХОЗЯЙСТВ ЖАМБЫЛСКОЙ ОБЛАСТИ ..... 104

*Ангелова Д.С., Примаков А.В., Оськина А.В.*  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ..... 110

*Ангелова Д.С., Русанова К.К., Григоренко Ю.С.*  
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ ..... 115

*Беганская И.Ю., Залавская А.В.*  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ КАК  
ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 121



**Гончарова А.В.**

ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В ДОНЕЦКОЙ  
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ..... 126

**Гришин Ю.В., Соловьёва Л.М., Черноусова И.В., Зайцев Г.П.**

ОПТИМИЗАЦИЯ ПАРАМЕТРОВ ФЕНОЛЬНОГО СОСТАВА  
ВИНОПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ БИОВАЛОРИЗАЦИИ  
ВТОРИЧНОГО СЫРЬЯ ВИНОДЕЛИЯ ..... 129

**Дедяева Л.М.**

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ  
КОНСАЛТИНГА..... 134

**Дубравина Л.И., Фисенко Л.Е., Канаева Л.Е.**

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ В  
АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ ..... 139

**Дубровская Н.И.**

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНОГО ТУРИЗМА И ЕГО  
ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА ..... 142

**Дудников Р.Г.**

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ  
ИНФРАСТРУКТУРЫ ГОРОДА ..... 148

**Дятлов В.В.**

РОЛЬ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА ..... 152

**Заднепровская Е.Л., Кривонос Т.И.**

КРЕАТИВНОСТЬ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ  
ГОРОДСКОГО ТУРИЗМА..... 157

**Кириенко О.Э., Гурий П.С.**

НОВАЯ РОЛЬ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАМЕСТИТЕЛЯ  
ЗАВЕДУЮЩЕГО ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ – УЧАСТНИКА  
ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ-2030»..... 161

**Климова П.А., Гринько А.В.**

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ..... 165

<b>Козина Н.Ю., Гурова А.Р.</b> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ ВЭД .....	168
<b>Козлов В.С., Сидоренко К.И.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ .....	171
<b>Козлов В.С., Чернецкий В.Ю., Козлова Е.А.</b> АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ .....	176
<b>Колованов А.В., Кажарский Д.С.</b> ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....	180
<b>Кулешов А.Э., Морозова В.К.</b> ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	185
<b>Кулешова Л.В.</b> РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	190
<b>Курт О.Б.</b> МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	195
<b>Лоскутова В.В., Гурий П.С.</b> БИЗНЕС-ИНКУБАТОР 2.0: ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ И ПРИМЕР ПЕРЕЗАГРУЗКИ ТЕХНОЛОГИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	200
<b>Машинистова А.Е.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	206
<b>Мишина Ю.А., Жук П.А.</b> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ВЭД ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД .....	211

<b>Мишина Ю.А., Складова Ж.Ю.</b> СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ.....	214
<b>Морозова В.К., Садовский А.Н.</b> УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ: ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ.....	217
<b>Науменко С.Н., Ивахненко А.А.</b> ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЙ РФ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК.....	221
<b>Овчаренко Л.А., Заднепровская Е.Л.</b> ИНТЕГРАЦИЯ ДНР В ТУРИСТСКОЕ ПРОСТРАНСТВО РФ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА .....	226
<b>Поддубная Т.Н., Мартыненко К.Р.</b> КУЛЬТУРНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ ТУРИЗМ И ЕГО РОЛЬ В ПРИБЛИЖЕНИИ МОЛОДЕЖИ К ИДЕЯМ ОЛИМПИЗМА НА ОСНОВЕ СЕМЕЙНЫХ ЦЕННОСТЕЙ.....	231
<b>Поддубная Т.Н., Осман Н.А.А.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНИМАНИЮ ЯХТИНГА .....	235
<b>Ползикова Е.В., Цагикян Д.В.</b> ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА УСЛУГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАЗМЕЩЕНИЯ .....	240
<b>Родзина А.В.</b> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В ОБЛАСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	244
<b>Ромодан Ю.О.</b> ГОСУДАРСТВЕННЫЕ МЕРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ ДНР В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД .....	252
<b>Соломенная З.В., Пугачёва И.И., Соломенный Ф.Ф.</b> ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ.....	255

**Тарасова Е.В., Гурий П.С.**  
СТАРТОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ –  
УЧАСТНИКА ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ-2030»..... 259

**Тлеубаева С.А., Акарыс Ж.А.**  
МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: ТРАДИЦИОННЫЙ И  
МАТЕМАТИЧЕСКИЙ..... 263

**Трощина М.В., Гузий В.Д., Кулачек В.Р.**  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА..... 268

**Чёрная Л.В.**  
РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....272

**Шепилова В.Г.**  
ТУРИЗМ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ЭТАПЫ,  
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ .....277

### **ПОДСЕКЦИЯ 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ**

**Будыка В.С.**  
ЗАЧЕМ НУЖНА МАТЕМАТИКА «ЭКОНОМИСТАМ» ..... 283

**Волкова Е.А.**  
ДИСТАНЦИОННЫЙ ФОРМАТ ОБРАЗОВАНИЯ. ПРОБЛЕМЫ  
ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ В НЕЯЗЫКОВЫХ ВУЗАХ..... 287

**Гурий П.С.**  
УЧАСТИЕ ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРЫ В ПРОГРАММЕ  
«УНИВЕРСИТЕТ – 2030»: СТАРТОВЫЕ ШАГИ И  
НЕОБХОДИМЫЕ МЕРЫ..... 291

**Дымковская Т.Л.**  
ФОРМИРОВАНИЕ ИНОЯЗЫЧНОЙ КОММУНИКАТИВНОЙ  
КОМПЕТЕНЦИИ У ОБУЧАЮЩИХСЯ РАЗЛИЧНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ  
ПОДГОТОВКИ. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ПРИЕМЫ ..... 297

**Жукова А.О., Кузьменко М.И.**

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ ДУАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ..... 300

**Коровка Е.А.**

ФОРМИРОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И  
ТРАНСФОРМАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ..... 305

**Лаврук Л.Г.**

О ПРЕПОДАВАНИИ КУРСА «ТЕОРИЯ ИГР И ПРИНЯТИЯ  
РЕШЕНИЙ» В ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» ..... 310

**Лычко Л.Я.**

О ПРЕИМУЩЕСТВАХ И НЕДОСТАТКАХ ДИСТАНЦИОННОГО  
ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ НА ПРАКТИЧЕСКИХ  
ЗАНЯТИЯХ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ..... 314

**Матвеева Ю.О.**

ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ СТУДЕНТОВ  
ТВОРЧЕСКИМ ПИСЬМЕННЫМ РАБОТАМ..... 317

**Новоградская-Морская Н.А.**

НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ КАК  
ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ  
ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ ..... 322

**Панина Е.А.**

ХОЛИСТИЧЕСКИЙ МЕТОД ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ  
«ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК» ..... 325

**Папазова Е.Н., Шаташвили Т.А., Гулакова М.Г.**

О НЕКОТОРЫХ ВОПРОСАХ ПРЕПОДАВАНИЯ  
ДИСЦИПЛИНЫ «МАТЕМАТИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА»  
БУДУЩИМ УПРАВЛЕНЦАМ ..... 330

**Прокопенко Е.В.**

CONSIDERATION OF LINGUISTIC AND NON-LINGUISTIC ASPECTS  
OF ORAL UTTERANCES IN FOREIGN LANGUAGE CLASSES  
(УЧЕТ ЯЗЫКОВЫХ И НЕЯЗЫКОВЫХ АСПЕКТОВ УСТНЫХ  
ВЫСКАЗЫВАНИЙ НА ЗАНЯТИЯХ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА)..... 334

**Рева А.О.**

COMMUNICATION CULTURE AS AN INTEGRAL COMPONENT  
OF THE PROFESSIONAL COMPETENCE OF A UNIVERSITY T  
EACHER (КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК  
НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА)..... 337

**Смирнова Е.А., Гурий П.С.**

ФРАГМЕНТ ПРОГРАММЫ «УНИВЕРСИТЕТ-2030»  
ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕРАТОРОМ ПРИ ОБУЧЕНИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ..... 342

**Удовиченко К.А., Савицкая А.Е.**

ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ  
ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА И АДАПТАЦИИ  
МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ..... 349

**Усачёва Г.М., Усачёв В.А.**

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ В МЕТОДИКЕ  
ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ ..... 354

**Черкашина Т.В.**

USE OF DIGITAL RESOURCES IN THE PROCESS OF TEACHING A  
FOREIGN LANGUAGE AS A MEANS OF ORGANIZING STUDENTS'  
INDEPENDENT WORK  
(ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ РЕСУРСОВ В ПРОЦЕССЕ  
ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ КАК СРЕДСТВО  
ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ) ..... 359

**Чернушич А.Е.**

ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА В  
ОБУЧЕНИИ ИНОСТРАННЫМ ЯЗЫКАМ..... 361

*Научное издание*

**Пути повышения эффективности управленческой деятельности  
органов государственной власти в контексте социально-  
экономического развития территорий**

**МАТЕРИАЛЫ VII МЕЖДУНАРОДНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ**

**6-7 июня 2023 г.**

**г. Донецк**

**Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики**

Публикуемые материалы, отражают точку зрения авторов,  
которая может не совпадать с мнением редколлегии

Ссылка на сборник при цитировании или частичном использовании  
материалов обязательна

Материалы приведены на языке оригинала

Ответственный за выпуск:	Докторова Н.П.
Литературный редактор:	Науменко С.Н., Полчанинова Л.Н.
Технический редактор:	Науменко С.Н.

---

Подп. к печати 26.05.2023 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub> Бумага офсетная  
20,03 усл.-печ. л. Тираж 50 экз.

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»  
283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А