

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы»**

**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ  
ОСНОВНЫХ СФЕР И ОТРАСЛЕЙ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ**

**2-3 ноября 2023 года**

**Донецк**

УДК 330.34  
ББК У012.332  
У 67

**Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов:** материалы Всероссийской науч.-практ. конф. с междунар. уч., 2-3 ноября, 2023, г. Донецк / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. – 777 с.

### **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ:**

**Кротова А.В.** – председатель организационного комитета, проректор ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», д-р экон. наук, доцент;

**Докторова Н.П.** – заместитель председателя организационного комитета, декан факультета менеджмента ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. наук гос. упр., доцент;

**Удовиченко К.А.** – секретарь организационного комитета, заместитель декана факультета менеджмента ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. экон. наук;

**Лоскутова В.В.** – доцент кафедры менеджмента производственной ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. наук гос. упр., доцент;

**Петрова И.В.** – доцент кафедры менеджмента в производственной сфере ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. экон. наук, доцент;

**Лунина В.Ю.** – доцент кафедры маркетинга и логистики ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. экон. наук, доцент;

**Науменко С.Н.** – доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», д-р экон. наук, доцент;

**Овчаренко Л.А.** – доцент кафедры туризма ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», д-р экон. наук, доцент;

**Петренко И.В.** – доцент кафедры высшей математики ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», канд. физ.-мат. наук, доцент;

**Смирнова Е.А.** – директор центра организации научных исследований ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС».

## Резолюция

### Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов»

В настоящее время в общественной, политической и экономической жизни Донецкой Народной Республики происходят важные изменения, определяющие ее будущее как экономически сильного и процветающего региона Российской Федерации. Эффективная реализация потенциала Донецкой Народной Республики предполагает внедрение действенных механизмов управления основными сферами и отраслями экономики региона.

На сегодня в Донецкой Народной Республике остро стоят проблемы разработки организационно-правовых, экономических, коммуникационных и мотивационно-стимулирующих механизмов, направленных на реализацию стратегий развития базовых отраслей и сфер деятельности Донецкой Народной Республики; проблемы практического осуществления внешнеэкономических операций и преодоления кадрового дефицита в контексте эффективной интеграции ДНР в социально-экономическое и правовое пространство Российской Федерации.

Участники конференции подчеркивают, что широкое внедрение платформенных бизнес-моделей трансформирует инструменты и алгоритмы кризис-диагностики, создает новую структуру издержек, формирует цифровые активы предприятий, изменяет механизмы формирования прибыли, что, в свою очередь, трансформирует факторы оценки бизнеса.

Как отдельную проблему следует обозначить наличие отрицательных явлений в развитии внутрирегионального туризма, связанных с низким качеством туристской инфраструктуры, ее недостаточным количеством, в том числе по причине выжидательной позиции подавляющего большинства собственников туристско-рекреационных учреждений освобожденных территорий и неосуществлением деятельности на фоне острой недостаточности емкости туристско-рекреационных учреждений. В условиях интеграции в Российскую Федерацию актуальной проблемой становятся вопросы аккредитации экскурсоводов и преодоления кадрового голода в сфере туризма и гостеприимства.

Одним из приоритетных направлений, отмеченных участниками конференции, является формирование кадрового потенциала и подготовка специалистов, обладающих компетенциями, которые бы отвечали потребностям национальной и региональной экономик, на основе внедрения практикоориентированных подходов в реализации образовательных программ на разных уровнях образования.

*Анализ содержания докладов, вопросов к докладчикам и состоявшейся после этого научной дискуссии позволил выделить ряд проблем, которые требуют первоочередного решения:*

1. Проблемы обеспечения прозрачности бюджетного процесса, внедрения программно-целевого планирования и применения программно-целевого метода в бюджетном процессе ДНР.

2. Разработка и согласование внешнеэкономической стратегии Донецкой Народной Республики как нового субъекта Российской Федерации в рамках принятой в РФ «Стратегии внешнеэкономического развития Российской Федерации до 2030 года».

3. Сложности ведения внешнеторговой и прочей внешнеэкономической деятельности субъектами Донецкой Народной Республики ввиду особенностей статуса «международной непризнанности» новых территорий РФ, а также сложности фактического осуществления внешнеторговых операций, вызванные низкой правовой грамотностью субъектов ВЭД.

4. Необходимость совершенствования комплекса средств, методов, инструментов, способных на научной основе обеспечить решение конкретных вопросов антикризисного управления, таких как оперативный мониторинг деятельности и прогнозирование кризисов, а также финансово-экономическое регулирование кризисных процессов.

5. Низкая эффективность деятельности сельскохозяйственных предприятий новых регионов в составе РФ, что связано с отсутствием организации маркетинговой и логистической деятельности на предприятиях данной сферы деятельности;

6. Низкая активность предпринимателей-производителей новых регионов в составе РФ в сотрудничестве с российскими маркетплейсами, что снижает их уровень конкурентоспособности и не позволяет расширить рынки сбыта в другие регионы России. Особое место данная проблема занимает в сфере производства продукции Handmade.

7. Отсутствие контактов между предпринимателями ДНР рекламной сферы деятельности с органами власти в части консультационной и информационной поддержки, что ограничивает предпринимателей в осуществлении своей деятельности, в частности, остаются нерешенными вопросы внедрения социальной рекламы и ее поддержки со стороны государства.

8. Умышленное неосуществление деятельности подавляющим большинством туристско-рекреационных учреждений освобожденных территорий по экономическим и политическим причинам; кадровый голод в сфере туризма и гостеприимства, в том числе отсутствие аккредитованных экскурсоводов на территории ДНР; отсутствие реестра туристско-рекреационных объектов, в том числе расположенных на освобожденных территориях, низкий уровень обеспеченности качественной туристско-рекреационной инфраструктурой.

9. Необходимость совершенствования системы образования в ДНР в контексте повышения его качества путем реализации практикоориентированных подходов в реализации образовательных программ и разнообразных форм ранней профориентационной работы.

***Участники конференции единодушно в утверждении, что поэтапное и систематическое решение обозначенных проблем позволит создать условия, способствующие планомерному социально-экономическому развитию Донецкой Народной Республики и ее интеграции в экономическое и социальное пространство Российской Федерации.***

С целью повышения эффективности управления стратегическим развитием экономики в условиях современных вызовов ***участники конференции считают целесообразным рекомендовать:***

**Министерству финансов Российской Федерации**

1. Обеспечить внедрение программно-целевого метода планирования бюджета, обеспечивающего прозрачность бюджетного процесса и способствующего эффективной деятельности органов государственной власти для достижения стратегических целей социально-экономического развития Донецкой Народной Республики.

2. Использовать государственные программы (в контексте действующего Распоряжения Правительства Донецкой Народной Республики от 13.10.2022 г. № 90-РЗ «О перечне государственных (республиканских) программ», разработке исполнительными органами до 2025 года подлежат 18 программ) в качестве инструмента программно-целевого планирования на региональном уровне, позволяющего обоснованно и системно подходить к решению задач повышения эффективности бюджетных расходов и переориентации высвобождаемых бюджетных ресурсов, сосредоточения ресурсов на реализации приоритетных задач социально-экономического развития Донецкой Народной Республики.

**Министерству сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоз России) и Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России**

1. Обеспечить оказание консультационной помощи и информационной поддержки предпринимателям сельскохозяйственной сферы из новых регионов в составе РФ в форме проведения курсов повышения квалификации в направлении совершенствования маркетинговой деятельности и оптимизации логистических процессов сельскохозяйственных предприятий в рамках осуществления государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий».

**Министерству цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России)**

1. Создавать площадки для предпринимателей рекламного бизнеса (рекламщиков) из новых регионов в составе РФ, направленные на консультацию и обсуждение изменений в законодательной базе, а также поддержку развития социальной рекламы в переходной период в целях успешной интеграции данных территорий в российское экономическое и социальное пространство.

**Министерству экономического развития Российской Федерации (Департамент развития туризма)**

1. Обеспечить эффективное взаимодействие с объектами туристской индустрии освобожденных территорий для обеспечения их функционального использования и решения проблемы острого дефицита человеко-мест в период купально-пляжного сезона.

2. Продолжать осуществлять взаимодействие с кафедрами туризма ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» и ФГБОУ ВО «ДонНУЭТ» для скорейшего преодоления проблем кадрового голода в ДНР в сфере туризма и гостеприимства, в том числе за счет выделения бюджетных мест на обучение и переподготовку по направлениям подготовки в данной сфере деятельности.

3. Обеспечить возможности получения аккредитации экскурсоводами ДНР на правах регионального органа исполнительной власти в сфере туризма с последующим включением в реестр экскурсоводов, гидов и гидов-переводчиков РФ.

4. Способствовать созданию реестра туристско-рекреационных объектов, в том числе расположенных на освобожденных территориях ДНР, для формирования информационной базы обеспеченности туристско-рекреационной инфраструктурой в контексте интеграции в Российскую Федерацию и создания туристического кластера.

**Министерству науки и высшего образования Российской Федерации**

1. Обеспечить внедрение практикоориентированных подходов в реализации образовательных программ на разных уровнях образования, в том числе за счет разнообразных форм ранней профориентационной работы и построения индивидуальной образовательной траектории, практики проведения мероприятий во

взаимодействии с ключевыми работодателями, привлечения их к участию в образовательном процессе.

**Ассоциации «Предприниматели ДНР» и ОО «Союз женщин Донбасса» совместно с ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»**

1. Ориентировать производителей новых регионов на сотрудничество с маркетплейсами и осуществлять консультационную поддержку в этом направлении.

**Кафедре менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»**

1. Подготовить и предоставить в уполномоченный орган по разработке и реализации внешнеэкономической стратегии Донецкой Народной Республики обоснование необходимости создания Республиканской Ассоциации экспортеров и импортеров, как некоммерческой организации по взаимодействию представителей бизнеса с органами государственного управления и выполняющей функцию коммуникационно-образовательного центра.

2. Разработать и предоставить в Центр дополнительного профессионального образования Программу повышения квалификации «Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия».

3. Совместно с **Региональным отделением Общероссийской общественно-государственной организацией «Ассамблея народов России»** в Донецкой Народной Республике провести цикл круглых столов организационно-правовой направленности по решению проблем практического осуществления внешнеэкономических операций.

**Кафедре менеджмента в производственной сфере ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»**

1. Разработать и методически обеспечить механизм превентивного антикризисного управления с интегрированными инструментами Data-аналитики, 1-C аналитики и возможностями построения дашбордов для оперативного мониторинга конкретных объектов контроля с возможностями настройки сценариев диагностики.

***Оргкомитет конференции  
3 ноября 2023 года***

**СЕКЦИЯ 1: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ**

**АВЕРЧИКОВА Е.Э.**

*канд. тех. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет»,  
Брянск, Российская Федерация;*

**СТЕНЕНКОВ С.Д.,**

*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет»,  
Брянск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье поднимается вопрос о важности развития экономических систем на разных уровнях управления, опираясь на теоретико-методологические аспекты.

*Ключевые слова:* экономика, термины, развитие, системы, процессы, методы

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE  
DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS AT DIFFERENT LEVELS OF  
MANAGEMENT**

**AVERCHENKOVA E.E.,**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, docent,  
FSBEI HE «Bryansk State Technical University»,  
Bryansk, Russian Federation;*

**STENENKOV S.D.,**

*Master's student,  
FSBEI HE «Bryansk State Technical University»,  
Bryansk, Russian Federation*

*Abstract.* The article raises the question of the importance of the development of economic systems at different levels of management, based on theoretical and methodological aspects.

*Keywords:* economics, terms, development, systems, processes, methods.

Прежде чем рассмотреть теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления, давайте определимся с терминами.

Экономическая система – это комплекс взаимосвязанных элементов, процессов и отношений, которые определяют способ производства, распределения и потребления ресурсов в обществе. Экономические системы могут быть различными, включая рыночные, плановые и смешанные.

Управление – это процесс принятия решений и координации действий для достижения поставленных целей. Управление может осуществляться на разных уровнях, таких как государственный, региональный, предприятия и т.д.

Теперь перейдем к рассмотрению теоретико-методологических аспектов развития экономических систем на разных уровнях управления.

#### 1. Уровень государственного управления:

- При развитии экономической системы на этом уровне акцент делается на формировании и реализации государственной политики, регулировании экономических процессов и создании благоприятного инвестиционного климата. Также важным аспектом является обеспечение экономической безопасности государства и поддержка ключевых отраслей экономики.

- Методологически государственное управление может базироваться на различных экономических моделях и теориях, таких как классическая экономика, неоклассическая экономика или институциональная экономика. Конкретные методы и подходы могут варьироваться в зависимости от политических, экономических и социальных условий.

Уровень государственного управления играет ключевую роль в формировании и реализации экономической политики страны. Он отвечает за создание благоприятной экономической среды, стимулирование экономической активности и обеспечение устойчивого развития.

Здесь необходимо рассмотреть несколько важных аспектов уровня государственного управления:

#### 1. Формирование и реализация государственной политики:

Государство разрабатывает и внедряет экономическую политику, которая определяет цели, приоритеты и механизмы регулирования экономической системы. Это может включать меры по стимулированию экономического роста, борьбе с инфляцией, сокращению безработицы, развитию конкретных отраслей и другие аспекты.

Государственная политика основывается на различных экономических теориях и моделях. Например, классическая экономика предлагает применение принципов свободного рынка, неоклассическая экономика подчеркивает важность максимизации потребительской полезности, а ключевым элементом институциональной экономики являются правовые и нормативные рамки.

#### 2. Регулирование экономических процессов:

Государственное управление включает в себя регулирование экономических процессов с целью обеспечения стабильности и

сбалансированного развития. Государство может использовать инструменты монетарной и фискальной политики, регулирование рынка труда, налоговые стимулы и другие меры, чтобы влиять на экономический рост, инфляцию, занятость и другие показатели.

Регулирование проводится с учетом конкретных обстоятельств и вызовов, с которыми сталкивается экономическая система. Например, в период экономического кризиса государство может принимать меры по стимулированию экономики и поддержке финансовой стабильности.

### 3. Экономическая безопасность и поддержка отраслей:

Одной из важных задач государственного управления является обеспечение экономической безопасности государства и поддержка ключевых отраслей экономики. Государство может разрабатывать стратегии и программы по развитию определенных отраслей, инвестировать в исследования и развитие, предоставлять финансовую и налоговую поддержку для стимулирования развития и конкурентоспособности отраслей.

Особое внимание может быть уделено инновациям, развитию высокотехнологичных отраслей, развитию малого и среднего бизнеса и другим приоритетным направлениям развития экономики.

Теоретической основой на уровне государственного управления могут служить различные экономические модели и концепции. При разработке экономической политики государства могут использоваться модели роста, модели спроса и предложения, модели экономической динамики и другие теоретические подходы.

Важно отметить, что конкретные аспекты и методы уровня государственного управления могут различаться в зависимости от политических, экономических и социальных условий в каждой стране.

### 2. Уровень регионального управления:

- На региональном уровне развитие экономической системы фокусируется на особенностях конкретного региона и его потенциале. Региональные органы власти разрабатывают программы по развитию инфраструктуры, привлечению инвестиций, поддержке предпринимательства и развитию конкретных отраслей экономики.

- Методологический подход на региональном уровне может включать анализ рынка труда, индустриальный анализ, анализ конкурентоспособности и другие методы и инструменты, которые помогают оценить потенциал и проблемы региона и определить оптимальные стратегии развития.

Уровень регионального управления является важной составляющей государственного управления и имеет свои особенности и задачи. В каждой стране уровень регионального управления может называться по-разному (например, региональное управление, управление на уровне регионов, местное самоуправление), но его роль заключается в развитии и улучшении экономических систем на конкретных территориях.

Вот некоторые основные аспекты уровня регионального управления:

1. Учет особенностей региона:

Уровень регионального управления учитывает особенности конкретного региона, такие как географическое расположение, климатические условия, демография, социальная и культурная среда. Эти факторы могут оказывать влияние на экономику региона и требуют разработки специфических стратегий развития.

2. Привлечение инвестиций и развитие инфраструктуры:

Региональные органы власти активно занимаются привлечением инвестиций и развитием инфраструктуры для создания благоприятных условий для бизнеса. Это может включать создание индустриальных зон, развитие транспортной и энергетической инфраструктуры, разработку программ поддержки предпринимательства и другие меры для стимулирования экономического роста.

3. Развитие конкретных отраслей и кластеров:

Региональное управление может сосредоточиться на развитии конкретных отраслей или кластеров, которые имеют конкурентные преимущества или потенциал для роста. Например, в регионе может быть развита сельскохозяйственная, туристическая, IT-индустрия или другие отрасли, и региональные органы власти могут разрабатывать программы и инфраструктуру, поддерживающие эти отрасли.

4. Развитие человеческого капитала:

Уровень регионального управления может уделять внимание развитию человеческого капитала, то есть улучшению образования, развитию квалификации и поддержке талантливых специалистов. Создание подходящих условий для обучения и разработки умений и навыков населения может способствовать росту экономики и повышению конкурентоспособности региона.

5. Сотрудничество и координация с другими регионами:

Региональное управление обычно включает взаимодействие, сотрудничество и координацию с другими регионами и центральным правительством. Это позволяет обмениваться опытом, учиться на лучших практиках и разрабатывать общие стратегии развития.

При разработке стратегий развития на уровне региона государства могут использовать различные методологии и инструменты, включая анализ рынка труда, SWOT-анализ, анализ конкурентоспособности, оценку рисков и другие подходы. Конкретный подход будет зависеть от потребностей и целей региона.

3. Уровень предприятия:

- Развитие экономической системы на уровне предприятия связано с эффективным управлением производственными и бизнес-процессами, оптимизацией затрат, управлением персоналом и укреплением конкурентных позиций на рынке.

- Методологический подход на уровне предприятия может включать применение моделей управления качеством, методов операционного менеджмента, системного подхода к управлению и других подходов, которые помогают рационализировать производственные процессы и повышать эффективность деятельности предприятия.

Важно отметить, что развитие экономических систем на разных уровнях управления тесно связано между собой. Правильное взаимодействие и согласование между уровнями управления позволяет достичь более устойчивого и эффективного развития.

Экономические системы развиваются на разных уровнях управления в соответствии с изменяющимися потребностями и вызовами современного мира. Давай рассмотрим перспективы развития на трех основных уровнях: глобальном, национальном и региональном.

На глобальном уровне экономические системы сталкиваются с такими вызовами, как глобализация, торговые конфликты, изменение климата и технологические инновации. В этой среде все больше стран стремятся к созданию более устойчивой и сбалансированной мировой экономической системы. Прогрессивные страны совместно работают над многосторонними торговыми соглашениями, стимулирующими свободную торговлю и взаимовыгодную интеграцию.

На национальном уровне экономические системы стремятся к построению стабильного и эффективного экономического механизма. Здесь акцент делается на создании благоприятного инвестиционного климата, развитии инфраструктуры, привлечении иностранных инвестиций и содействии росту малого и среднего бизнеса. Страны также уделяют большое внимание содействию инновациям и развитию новых отраслей экономики, таких как цифровая экономика, зеленые технологии и биотехнологии.

Все перспективы развития экономических систем на разных уровнях управления направлены на достижение стабильности, роста и улучшения качества жизни населения. Это сложная и многогранная задача, требующая взаимодействия различных структур, государственных органов и общественности. Однако благодаря активному обмену опытом, развитию технологий и современным подходам к управлению экономикой, можно достичь общего процветания и устойчивого развития.

### **Список литературы**

1. Абалкин, Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л.И. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 4–13.
2. Безверхая, Е.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и факторы / Е.Н. Безверхая, И.И. Губа, К.А. Ковалева // Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 108. – С. 1–12.

## **ПРОБЛЕМА КЛАССИФИКАЦИИ МЕХАНИЗМОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**БЕЛОБОРОВОДА Ю.К.,**

*ассистент,*

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

*Аннотация.* Проблема классификации механизмов публичного управления является важной темой в области политической науки и публичной администрации. Она связана с разработкой системы категоризации и анализа методов и инструментов, которые государства используют для управления обществом и достижения своих целей.

*Ключевые слова:* публичное управление, механизмы публичного управления, классификация, эффективность управления, государство, демократия.

## **THE PROBLEM OF CLASSIFICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS**

**BELOBORODOVA Y.K.,**

*Assistant,*

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

*Annotation.* The problem of classification of public administration mechanisms is an important topic in the field of political science and public administration. It is related to the development of a system of categorization and analysis of methods and tools that States use to manage society and achieve their goals.

*Keywords:* public administration, mechanisms of public administration, classification, management efficiency, state, democracy.

Проблема классификации механизмов публичного управления остается актуальной и важной для нескольких ключевых областей: государственная политика, эффективность управления, демократия и участие граждан, инновации и технологии, глобальные вызовы. Классификация механизмов публичного управления остается актуальной для анализа и совершенствования систем управления в разных странах и для решения современных глобальных проблем.

Цель исследования – изучить и проанализировать механизмы публичного управления, выявить проблемы в их классификации, предложить возможные пути решения.

Публичное управление необходимо рассматривать как деятельность отдельных групп, взаимодействующих друг с другом для достижения общих целей государства (публичных целей). Такие цели могут включать в себя обеспечение обороны, охраны государственных границ, поддержание порядка и правопорядка, обеспечение коммуникаций, здравоохранения населения, образования и др. В публичном управлении основной акцент делается, главным образом, на планировании, организации, руководстве, координации и контроле. Понятие «публичное управление» понимается как содержательно охватывающее понятия государственного и муниципального управления. И в конкретном контексте понятие «публичное управление» может означать как государственное управление, так и муниципальное управление либо их совокупность.

В общем значении, понятие «публичное управление» отражает интегральный системный механизм, подсистемами и элементами которого выступают политические программные ориентиры и приоритеты, нормативное регулирование, процедуры, финансируемые государством или органами местного самоуправления централизованные, и децентрализованные организационно-управленческие структуры и их персонал, отвечающие за администрирование деятельности в определенной области общественных отношений на национальном, субнациональном и местном уровнях. Публичное управление включает в себя механизмы совершенствования внутренней координации, управление человеческими, финансовыми и материальными ресурсами и коммуникационными и информационными системами, а также управление, связанное с предоставлением публичных (государственных и муниципальных) услуг.

Публичное управление есть властное управляющее воздействие на объекты управления (общественные отношения и их участников, процессы, феномены), реализуемое субъектами такого управления, то есть государством и уполномоченными им органами, и лицами.

То есть публичное управление представляет собой сложно-структурированную сеть человеческих взаимоотношений и связанной с ними деятельности, реализуемой, от органов публичной власти и до отдельных индивидов низового уровня в такой системе, связанной с использованием всех ресурсов, природных и человеческих, а также все другие аспекты жизни общества, в которых заинтересовано или задействовано государство. Публичное управление – это система ролей и ролевых отношений.

Механизмы публичного управления – это инструменты, процессы и структуры, которые используются государственными органами, организациями и обществом для управления общественными ресурсами, решения общественных проблем и достижения общественных целей. Они играют важную роль в функционировании современных государств и обществ, обеспечивая прозрачность, участие граждан, эффективность и справедливость в процессе принятия решений и выполнения политики. Ниже перечислены основные механизмы публичного управления (Рис.1):



Рис.1. Механизмы публичного управления

Законодательство включает создание и принятие законов, которые регулируют деятельность государственных органов, ограничивают или устанавливают права и обязанности граждан и организаций. Работа правительства и его органов по реализации законов, разработке и выполнению политики, обеспечению общественных услуг и поддержанию общественного порядка представляют собой исполнительную власть.

Законодательный процесс - процесс разработки, обсуждения и принятия законов в законодательных органах (парламенте, конгрессе и др.), включая обсуждение и публичные слушания. Обеспечение независимого судебного контроля и решения конфликтов, связанных с применением законов и правоприменением. Участие общественных организаций, неправительственных организаций и граждан в процессе принятия решений, мониторинге деятельности правительства и продвижении общественных интересов.

Роль СМИ в информировании общества, обнародовании информации о действиях государственных органов и мониторинге власти. Организация открытых дискуссий и обсуждений между государственными органами и гражданами для сбора мнений и предложений по ключевым вопросам.

Мониторинг и оценка политики представляют собой оценку эффективности и результатов государственных программ и политики с целью коррекции и улучшения. Механизмы и агентства, занимающиеся предотвращением и пресечением коррупции в государственных органах – механизм борьбы с коррупцией. Организация управления на местном уровне, включая муниципальные и региональные органы, чтобы учитывать конкретные потребности и интересы местного населения.

Механизмы публичного управления в разных странах могут различаться в зависимости от политической системы, правовых норм и традиций. Они служат целям обеспечения демократии, правового государства и социальной справедливости в обществе.

Классификация механизмов публичного управления может включать в себя несколько аспектов, таких как организационные структуры, методы управления, уровни власти и т.д. В таблице 1 приведены возможные способы классификации механизмов публичного управления:

**Таблица 1**

**Классификация МПУ**

<i>по организационной структуре</i>		
централизованные механизмы - власть и решения концентрируются в центре, обычно в центральном правительстве.	децентрализованные механизмы - власть и решения распределяются на различные уровни управления, такие как региональные или местные органы	
<i>по уровню управления</i>		
федеральная система - страна разделена на различные федеральные единицы, каждая из которых имеет свой собственный механизм управления.	централизованная система - управление осуществляется центральным правительством без существенной автономии регионов.	
<i>по методам управления</i>		
демократические механизмы - власть и решения принимаются на основе голосования и представительства	авторитарные механизмы - власть сосредотачивается в руках небольшой группы лиц или лидера без широкой гражданской участи.	публично-частное партнерство (PPP) - сотрудничество между государством и частным сектором для обеспечения определенных услуг и реализации проектов
<i>по секторам</i>		
государственный сектор - механизмы управления, связанные с государственными органами и учреждениями.	частный сектор - механизмы управления в частных компаниях и организациях	третий сектор - механизмы управления в некоммерческих организациях, таких как НКО и общественные организации.

В таблице 1 представлены лишь общие категории, и классификация механизмов публичного управления может быть гораздо более детализированной в зависимости от конкретного контекста и целей исследования.

Проблемы классификации механизмов публичного управления включает в себя множество аспектов.

Определение критериев классификации. Важно определить основные критерии или параметры, которые будут использоваться для классификации механизмов публичного управления. Эти критерии могут включать в себя такие факторы, как цели и задачи управления, уровень власти, тип политической системы и другие.

Многообразие механизмов. Существует множество различных механизмов публичного управления, включая законодательные акты,

регулирование, финансовые инструменты, международные договоры, программы и проекты, а также судебные решения. Проблемой может быть определение, какие из них включать в классификацию и как они связаны друг с другом.

Динамика изменений. Механизмы публичного управления могут изменяться со временем, и это также может создавать проблемы при классификации. Например, новые технологии, изменения в политической среде и общественные трансформации могут привести к возникновению новых механизмов управления.

Многоуровневое управление. Многие страны имеют сложные системы многоуровневого управления, включая центральное правительство, региональные и местные органы власти. Как классифицировать и анализировать механизмы управления на разных уровнях и их взаимосвязь, может быть сложной задачей.

Оценка эффективности. Важным аспектом классификации механизмов управления является оценка их эффективности. Это может быть сложным, так как эффективность может быть субъективным понятием и зависеть от разных факторов, таких как общественные ожидания и цели.

Для решения проблемы классификации механизмов публичного управления важно разработать систему категоризации, которая будет учитывать многообразие факторов и условий, а также динамику изменений в политической и социальной среде. Это может потребовать междисциплинарного подхода и сотрудничества между специалистами в области политологии, административных наук, экономики и других социальных наук.

### **Список литературы**

1. Воронина Л. И. Технологии публичного управления : учебное пособие / Л. И. Воронина, Е. В. Зайцева, С. Н. Костина. - Екатеринбург : Уральский федеральный университет, 2019. - 171 с. - ISBN 978-5-7996-2659-4. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/381665/reading> (дата обращения: 22.10.2023). - Текст : электронный.

2. Купряшин Г. Л. Теория и механизмы современного государственного управления : учебное пособие. 2-е издание. – (Учебники и учебные пособия) / Г. Л. Купряшин, А. И. Соловьев. - Москва : Московский государственный университет, 2017. - 642 с. - Текст: непосредственный.

3. Понкин И. В. Теория публичного управления : учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration / И. В. Понкин , Институт государственной службы и управления РАНХиГС при президенте РФ ; пред. д-ра. ю. н., проф. А. Б. Зеленцова . – Москва : Буки Веди, 2017. – 728с. – Текст : непосредственный.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ОПТИМИЗАЦИОННЫХ ЗАДАЧ ДЛЯ БУДУЩИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

**БУДЫКА В.С.,**

*канд. физ.-мат. наук, доцент,*

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

*Аннотация.* Оптимизационные задачи необходимы для развития умения использования методов оптимизации и исследования операций в целях поддержки принятия экономических решений, формирования компетенций по использованию необходимого математического аппарата при совершенствовании экономической деятельности предприятий или организаций, решению прикладных задач.

*Ключевые слова:* оптимизация, математические методы, сбор информации, анализ данных, принятие управленческих решений.

## THE PRACTICAL SIGNIFICANCE OF OPTIMIZATION TASKS FOR FUTURE MANAGERS

**BUDYKA V.S.,**

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

*Annotation.* Optimization problems are necessary for developing the ability to use optimization methods and operations research to support economic decision-making, developing competencies in using the necessary mathematical apparatus to improve the economic activities of enterprises or organizations, and solving applied problems.

*Keywords:* optimization, mathematical methods, information collection, data analysis, management decision making.

Практическая значимость изучаемого материала является действенным фактором, способствующим развитию общества. Эти основы закладывают в стратегию развития экономики и социальной сферы государства. Принципиальное значение имеет подготовка управленческих кадров, владеющих современными методами сбора информации, анализа данных, а также способных решать стратегические задачи в экономической сфере. Они должны мотивироваться на постоянное совершенствование собственных знаний умений и навыков необходимых для осуществления высококачественной профессиональной деятельности.

Оптимизационные задачи играют важную роль в анализе, организации и управлении. Высокий профессионализм специалиста будет зависеть от степени

владения этим математическим аппаратом, и умения использовать его в своей профессиональной деятельности. Также значимость математического моделирования для специалистов в экономической и управленческой сферах деятельности можно рассмотреть в работах [1] и [2].

Обучающиеся начинают свое знакомство с оптимизационными задачами в курсе дисциплины «Линейная алгебра» в разделе «Экономические приложения линейной алгебры». Основная задача – обучиться построению математических моделей, т.е. перевести текстовую экономическую задачу на язык математики. Далее возникает необходимость получить оптимальное решение. В дисциплине «Линейная алгебра» обучающиеся изучают простейшие задачи и знакомятся с графическим методом решения задач линейной оптимизации. Классическими примерами являются задачи на поиск максимума прибыли и минимума затрат. Рассмотрим примеры, предлагаемые обучающимся для применения математических знаний и принятия управленческих решений.

*Задача 1.* Фабрика мебели «Класс» использует 4 вида ресурсов для изготовления школьной мебели – столов и стульев. На одну партию столов необходимо затратить 2 единицы ДСП, 1 единицу – клея и 4 единицы – шурупов. Для изготовления одной партии стульев необходимо 2 единицы ДСП, 2 единицы – клея и 4 единицы – болтов. Прибыль от реализации одной партии столов составляет 200 рублей, а от одной партии стульев – 300 рублей. Найдите план выпуска партий столов и стульев, обеспечивающий фирме максимальную прибыль, если запасы ресурсов составляют 12, 8, 16 и 12 единиц соответственно.

*Задача 2.* Фирма выпускает два набора удобрений «Дачник-1» и «Дачник-2». В «Дачник-1» входит 3 кг минеральных, 1 кг органических и 1 кг медных удобрений. В «Дачник-2» – 1 кг минеральных, 2 кг органических и 6 кг медных удобрений. После дачного сезона для внесения в почву потребовалось по меньшей мере 9 кг минеральных, 8 кг органических и 12 кг медных удобрений. Известно, что один набор «Дачник-1» стоит 320 рублей, а «Дачник-2» – 480 рублей.

Определите, сколько и каких наборов удобрений необходимо внести, чтобы обеспечить эффективное питание почвы и минимизировать стоимость.

В курсе «Методы оптимизации» обучающиеся рассматривают задачи, предполагающие построение более сложных математических моделей и применение новых методов их решения.

*Задача 3.* Для производства столов, шкафов и тумбочек мебельная фабрика использует древесину двух видов. Нормы затрат этих ресурсов, их общее количество, а также доход от реализации одного изделия приведены в таблице.

Виды древесины	Нормы затрат ресурсов, м <sup>2</sup>			Общее количество ресурсов, м <sup>2</sup>
	стол	шкаф	тумбочка	
I вида, м <sup>2</sup>	0,3	0,2	0,1	50
II вида, м <sup>2</sup>	0,1	0,4	0,2	80
Доход от реализации одного изделия, руб.	500	800	300	

Определите плана выпуска продукции, обеспечивающего фабрике наибольший доход.

Изучение оптимизационных задач дает возможность обучающимся ориентироваться в математических методах, чтобы в будущем самостоятельно формулировать задачу, перейти от ее экономической постановки к математической модели, провести анализ модели, получить конкретные количественные результаты и содержательную интерпретацию. Также при рассмотрении оптимизационных задач обсуждаются и границы применимости математических методов в экономической науке и практике, математические методы рассматриваются не как единственное средство принятия экономических и управленческих решений, а как инструмент поддержки принятия таких решений.

Таким образом, оптимизационные задачи позволяют обучающимся изучить основные экономические и управленческие задачи. Что, в свою очередь, позволяет использовать математические методы и решать вопросы о производственном планировании, управлении запасами и цепочками поставок, потребительском спросе, исследовании рыночного баланса и конкуренции, а также демонстрации принятия макроэкономических управленческих решений.

### Список литературы

1. Будыка, В. С. Актуальность учебной дисциплины «Методы оптимальных решений» для обучающихся 2-го курса направления подготовки 38.03.01 «Экономика» / В. С. Будыка // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2021. – Р. 229-231. – EDN ORTKYC.

2. Лаврук, Л. Г. О преподавании дисциплины «Основы математического моделирования социально-экономических процессов» студентам профиля «региональное управление и местное самоуправление» / Л. Г. Лаврук // 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: ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2022. – С. 630-634. – EDN DFOLA

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ**

**ВАЛОВА Ю.И.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
Москва, Российская Федерация;*

**ЛОСЕВА Н.А.,**

*бакалавр,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье перечислены основные формы взаимодействия населения с органами муниципального управления. В процессе исследования были сделаны выводы о том, что для того чтобы привлечь население к активному участию в жизни местного самоуправления, необходимо сначала, сформировать стабильное гражданское общество, через взаимное доверие между обществом и органами публичной власти местного уровня.

*Ключевые слова:* органы муниципального управления, местные сообщества, гражданское общество, социальная политика.

## **ORGANIZATION OF THE ACTIVITIES OF MUNICIPAL GOVERNMENT BODIES TO WORK WITH THE POPULATION**

**VALOVA Yu.I.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
FSBEI HE «State University of Education»,  
Moscow, Russian Federation;*

**LOSEVA N.A.,**

*Bachelor student,  
FSBEI HE «State University of Education»,  
Moscow, Russian Federation*

*Annotation.* This article touches upon an important problem that remains relevant today – the organization of the activities of municipal government bodies to work with the population. The main forms of interaction of the population with municipal government bodies are listed. In the course of the study, conclusions were drawn that in order to attract the population to actively participate in the life of local self-government, it is necessary first to form a stable civil society through mutual trust between society and local public authorities.

*Keywords:* municipal government bodies, local communities, civil society, social policy.

Проблематика организации деятельности по работе с населением органов муниципального управления является особенно актуальной при решении вопросов на современном этапе развития российского общества, касающихся обеспечения сочетания интересов в региональном аспекте и на местном уровне.

Опираясь на Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», отдельные термины «муниципальный», «местный» и их сплетение, используются касательно органов местного самоуправления и иных муниципальных предприятий, учреждений, организаций, которые необходимы для осуществления функций местного самоуправления. [2, с.119] Муниципальные органы управления через муниципальные организации, являющиеся участниками производственной предпринимательской деятельности, обеспечивают решение проблем занятости населения [4, с.171].

Одним из немаловажных моментов в вопросе о сущности местного самоуправления. Во-первых – это местное управление, которое обязует население реализовать публичную власть в муниципальном образовании, а во-вторых - это право граждан на самостоятельное решение местных проблем.

Местное управление – это особенный и отличительный элемент публичного управления, обладающий существенным свойством самостоятельности и чертами обособленности [3]. Главной отличительной особенностью муниципального управления является управление населением территориального образования на основе территориального принципа, а также преследование в своей деятельности некоммерческие, то есть социальные цели, которые не делают акцент на приращение своей прибыли.

Основной задачей обозначается достижение роста жизнедеятельности, доходов граждан и эффективности деятельности муниципального образования, направленное на удовлетворение общественных интересов, а также потребностей, которые определены законом. Таким образом, муниципальное управление охватывает прямое государственное управление на местах, как и местное самоуправление.

Население в муниципальном управлении играет роль цели, объекта и субъекта управления. Разнообразные группы граждан интересуются и участвуют в решении актуальных вопросов муниципальной жизни в неравномерной мере. Такие группы наделены названием местные сообщества. Местные сообщества – это группы, которые в действительности, являются единым сплетением людей, имеющих общие приоритеты, интересы, но обладающие индивидуальным и разнообразным набором ценностей, уникальной историей и памятью. Немаловажным вопросом эффективного участия местных сообществ в муниципальном управлении связаны и с возрастающими миграционными процессами в РФ [5].

Местные сообщества обладают важной миссией: им нужно обязательно выполнять связующую деятельность между населением и муниципалитетом, то есть сплетать и превращать обособленные части в единый функционирующий механизм, а также обладать умением вести переговоры, примирять многообразные интересы и трансформировать население в трудоспособное, современное, коммуникативное, совершенствованное гражданское общество.

Отметим, что одной из главных задач местного сообщества – это аккумуляция потребностей определенной доли населения в период социальной напряженности, также, анализ положительных и отрицательных аспектов, с помощью структурирования и логичной разработки предложений по увеличению комфорта, доступности благосостояния населения и поддержки стабильного развития базовых экономических механизмов.

Органы муниципального управления делают акцент на различные местные сообщества:

- предпринимательские сообщества (местные партнерства);
- профессиональные группы;
- территориальные или поселенческие сообщества;
- социальные группы;
- национальные и религиозные сообщества;
- сообщества, основанные на интересах;
- молодежные субкультуры;

Основа взаимоотношений местных сообществ и органов местного самоуправления – это поддержка, защита интересов, право на достойную и комфортную жизнь. Чтобы сконструировать результативный диалог местной власти и населения, нужно знать состав местных сообществ, которые присутствуют в муниципальном образовании, тщательно изучить их стремления и возможности. И вследствие нахождения тщательного подхода к каждому аспекту получится прийти к перспективе потенциально положительной динамики и стремительно развивающейся совместной работы.

Основные формы непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия населения в осуществлении местного самоуправления закреплены в Федеральном законе от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В соответствии с ним проведён перечень, анализ и раскрытие одних из основных форм взаимодействия населения с органами муниципального управления, в соответствии с законодательством:

1. Местный референдум. На практике применяется редко, чтобы решать наиболее важные и критичные вопросы перспектив на будущее муниципального образования. Но, отметим, что решение, которое принято населением на местном референдуме обязательно для исполнения органами муниципального управления и требует ратификации должностными лицами органов публичного управления от федерального до местного уровня. А также,

подконтрольно для немедленного обеспечения исполнения решения, принимаемого, на референдуме;

2. Опрос граждан. Форма, характеризуется тем, что стремительно и оперативно выявляет точки зрения, приоритеты населения муниципального образования, социальных групп в вопросах местного значения. Результаты опроса могут быть обязательны, а также нести требовательный характер при учёте, если, необходимо, выбирать и воплощать в жизнь преимущественно наилучшее решение. Реализуется посредством использования современно разработанных методов анкетирования граждан, устных опросов и. т.п.;

3. Приём и рассмотрение обращений, жалоб, предложений населения органами муниципального управления. Принимаются в рассмотрение при регистрации письменного содержания, через бюро пропусков. Если деятельность с запросами населения работает как отточенный механизм, то продуктивность будет обеспечивать возможность выявить пробелы и трудности в осуществлении управленческих функций отдельными органами муниципального управления, выявить неудовлетворенность предпочтений, приоритетов и интересов населения в сфере реализации гарантированных прав, производить регулирование механизма принятия, утверждения, реализации и контроля управленческих решений.

4. Общественная приёмная исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления. Постоянно действующий информационно-консультативный пункт, помогает при реализации сотрудничества и обмена актуальной информацией с органами муниципального управления.

5. Осуществление запланированных встреч должностных лиц органов муниципального управления с населением. Встречи выполняются систематически по специально утвержденному графику. Позволяют регулярно проводить информирование общественности о выполняемой политике. Предоставляют возможность общественности в высказывании своего мнения о проектной и плановой деятельности до принятия итоговых решений. Также, стимулировать на постоянный контакт граждан с органами местной власти, на устойчивую обратную связь и доверие.

6. Публичные слушания. Форма участия граждан, в которой реализуется муниципальное управление, путём влияния на сущность муниципальных правовых актов, является одним из основных инструментов современной муниципальной демократии, учитывающая мнения, предпочтения, желания граждан муниципальных образований для решения жизненно необходимых вопросов.

7. Правотворческая инициатива граждан. Совместная разработка и реализация местных сообществ, групп граждан с органами местного самоуправления проектов правовых актов по вопросам местного значения, порядок которого установлен уставом муниципального образования.

8. Территориальное общественное самоуправление, институт старост. Решение и осуществление вопросов местного значения социального направления, таких как: благоустройство территорий, реализация досуга и

занятости детей и молодёжи, организация праздников и спортивных мероприятий, строительство площадок для различного вида досуга, защита прав и интересов населения, помощь пожилым людям и т.п.

9. Наказы избирателей. Одобренные собрания, сходы и конференции граждан для высказывания предложений, которые направляются кандидатам в депутаты в ходе предвыборной агитации и утверждаются соответствующим представительным органом.

Исходя из итогов исследования проведенного 1 февраля 2023 года за 2022 год, а именно социологического опроса граждан, который оценивал результативность функционирования органов муниципального управления на территории Московской области, осуществился охват и анализ в диапазоне 56 городских округов и 11 муниципальных районов, с помощью информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий.

Основные результаты социологического опроса граждан представлены на рисунке 1.

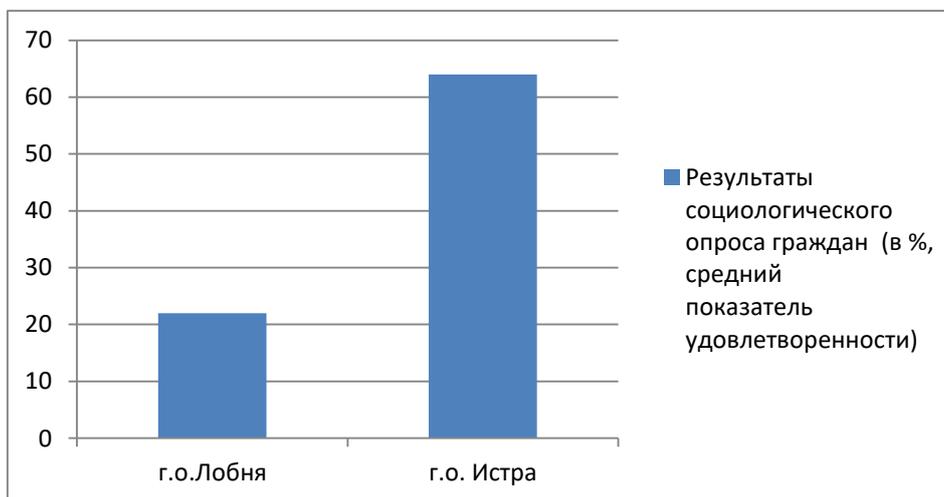


Рис. 1. Результаты социологического опроса граждан на территории Московской области по итогам 2022 года [1]

На данной диаграмме показан средний показатель удовлетворенности по итогам исследования в форме социологического опроса граждан, выражающий соотношение самого низкого среднего показателя удовлетворенности (г.о. Лобня, 22%) и одного из самых высоких показателей (г.о. Истра, 64%) в масштабе городских округов и муниципальных районов Московской области. Выявленный отрыв в итоговом результате вызван различными по характеру аспектами, такими как: отличие в численности населения, неравномерность в уровне и качестве жизни населения, слабо развитым уровнем гражданской активности, обусловленный индивидуальным осознанием гражданами местного самоуправления, как части муниципального управления, но не как представителя власти народа, который способен устранять проблемные ситуации.

Можно сделать вывод, что население муниципальных образований отстраненно и индифферентно относится к вопросам местного значения.

Возникает интерес только тогда, когда произошли критические или неординарные ситуации стремительного характера. То есть, узконаправленной коммуникации уделяется внимание и поэтому для возвращения активных местных сообществ, нужно делать акцент для выполнения конкретных усилий, а именно вводить в норму прозрачность управления, рост культуры, упрощать пути взаимодействия, выявлять ростки местных сообществ, развивать их и привлекать в процесс работы муниципального управления.

Таким образом, для того чтобы совершенствовать организацию деятельности по работе с населением, необходимо, сконструировать пути для повышения эффективности работы муниципального управления и взаимодействия его исполнительных органов с населением.

Во-первых, осуществлять доверие между обществом и органами публичной власти на местном уровне, деятельность должна быть, как можно больше приближена к населению, прозрачна в своей деятельности и реализации, например, создание активного территориального общественного самоуправления.

Во-вторых, грамотно рассчитывать баланс между обязательствами и возможностями финансового бюджетирования.

В-третьих, осуществлять качественное коммуникационное взаимодействие и информирование населения о практической деятельности в местах приёма населения. Например, население может обратиться в окружное управление социального развития по месту своего проживания, обсудив актуальные проблемы и конструируя пути их решения.

### Список литературы

1. Правительство Московской области: официальный сайт. - Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <http://government.ru> (дата обращения: 24.10.2023). – Текст : электронный.
2. Прокофьев, С. Е. Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 695 с.
3. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 03.07.2018) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // «Собрание законодательства РФ», 06.10.2003, N 40, ст. 3822.;
4. Крупнов Ю.А. Экономика организаций (предприятий). Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программе государственного образовательного стандарта для студентов экономических специальностей (060400 «Финансы и кредит») / Крупнов Ю. А.; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО Фил. Российского гос. социального ун-та в г. Дедовск, Московский гос. обл. ун-т. Москва, 2010. 223 с. ISBN: 978-5-7017-1586-6
5. Дегтярева, О.С. Проблемы статистической оценки миграции в РФ / О.С. Дегтярева, Е.С. Семенова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. - № 3(61). – С.35-40

## **ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ КОМПЕТЕНТНЫХ КАДРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**ВАЛОВА Ю.И.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Московский международный университет»,  
Москва, Российская Федерация;*

**РЖЕНИЦЫНА Л.М.,**

*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Московский международный университет»,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* Статья рассматривает вопросы подготовки компетентных кадров в сфере экономики и управления. Основной фокус направлен на адаптацию образовательных программ, интеграцию инновационных технологий и формирование социальных и профессиональных компетенций. Акцент сделан на значимость непрерывного обучения, менторства и наставничества для развития управленческих навыков.

*Ключевые слова:* подготовка кадров, экономика и управление, инновационные технологии, образовательные программы, профессиональные компетенции.

## **FEATURES OF TRAINING COMPETENT PERSONNEL FOR THE DEVELOPMENT OF ECONOMICS AND MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

**VALOVA YU.I.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
FSBEI HE «Moscow International University»,  
Moscow, Russian Federation;*

**RZHENITSYNA L.M.,**

*Master's student,  
FSBEI HE «Moscow International University»,  
Moscow, Russian Federation*

*Abstract.* The article examines the methods of training competent personnel in the field of economics and management. The focus is on the adaptation of educational programs, the integration of innovative technologies and the formation of social and professional competencies. The emphasis is placed on the importance of continuous learning, mentoring and mentoring for the development of managerial skills. The current trends are analyzed, recommendations are offered for institutions,

employers and the state to improve the quality of education and training of specialists who meet modern market requirements.

*Keywords.* personnel training, economics and management, innovative technologies, educational programs, professional competencies.

В современных условиях тема подготовки компетентных кадров для развития экономики и управления является особенно актуальной и важной. Экономика и управление представляют собой два ключевых элемента, обеспечивающих стабильное и устойчивое развитие любого государства, и требования к специалистам в этих областях постоянно растут и усложняются. Глобализация, цифровизация и изменения в социально-экономической среде, создают новые вызовы, на которые должны быть готовы отвечать кадры, работающие в этих сферах. Власти и общество, преодолевая эти периоды, сталкиваются с новыми проблемами, не каждой стране, удается пройти этот период безболезненно [5, с.24].

Современные рыночные условия и быстро меняющаяся бизнес-среда требуют от специалистов в области экономики и управления наличия широкого спектра компетенций. Эти компетенции позволяют профессионалам адаптироваться к новым условиям, принимать обоснованные и эффективные решения, а также обеспечивать стабильное развитие организаций и всей экономической системы.

Профессиональные компетенции, такие как знание экономической теории, умение проводить анализ рынка, разрабатывать стратегии развития и управлять ресурсами, остаются фундаментальными для специалистов в этой сфере. Знание законов экономики и принципов управления позволяет профессионалам оптимизировать бизнес-процессы, повышать эффективность организации и обеспечивать её конкурентоспособность.

Однако, в современном мире, где технологии развиваются с огромной скоростью, цифровая грамотность становится все более важной. Умение работать с данными, использовать современные технологии и цифровые инструменты, такие как искусственный интеллект и блокчейн, является критически важным для эффективного выполнения профессиональных задач.

Социальные компетенции также играют значимую роль, так как способность к коммуникации, работе в команде, управлению конфликтами и лидерству определяет, насколько успешно специалист сможет взаимодействовать с коллегами, партнёрами и клиентами. Эмоциональный интеллект и навыки межличностного общения позволяют создавать продуктивную рабочую атмосферу и эффективно решать командные задачи.

Адаптация образовательных программ к текущим требованиям рынка стала неотъемлемой частью современного образовательного процесса. Ведущие учебные заведения активно включают в свои программы актуальные дисциплины, такие как цифровая грамотность, анализ данных и технологии блокчейна, для подготовки специалистов, которые будут способны успешно справляться с задачами в области экономики и управления [3, с. 76]. Внедрение новых и актуализация существующих курсов обучения помогают студентам развивать навыки, которые позволяют им быть в тренде и адаптироваться к

быстро меняющемуся технологическому ландшафту. Интерактивные методы обучения, такие как онлайн-курсы и кейс-методы, помогают улучшить качество обучения, делая процесс более практичным и эффективным.

В современной экономической среде непрерывное обучение и самообразование становятся все более важными. Специалисты должны постоянно повышать свою квалификацию, изучая новые теории и технологии, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда. Сегодня доступ к образовательным ресурсам стал проще благодаря различным платформам дистанционного обучения, предлагающим широкий спектр курсов и вебинаров. Эти платформы предоставляют возможность для самообразования и профессионального развития, позволяя специалистам приобретать необходимые знания и умения, которые помогут им в карьере и будут соответствовать требованиям современного бизнеса.

Менторство и наставничество также играют ключевую роль в развитии управленческих навыков. Опытные менторы могут передать свои знания и ценности младшим коллегам, помогая им развиваться профессионально и лично. Наличие ментора может способствовать более быстрому и глубокому освоению профессиональных навыков, помогая формировать стратегическое мышление и умение принимать решения. Менторство может быть особенно полезным в сфере управления, где необходимо развивать лидерские качества, умение работать в команде и эффективно управлять ресурсами.

Онлайн-образование становится неотъемлемым компонентом системы образования, предоставляя учащимся возможности для развития компетенций, необходимых для современной экономики и управления. Это не просто средство для доступа к знаниям, но и платформа для развития навыков, таких как критическое мышление, анализ данных и решение проблем. Онлайн-курсы и вебинары позволяют людям учиться в удобное для них время и темпе, делая образование более доступным и инклюзивным. Таким образом, онлайн-образование способствует формированию глубоких и разнообразных знаний, позволяя студентам изучать актуальные, востребованные дисциплины [4, с. 215].

Применение AI (искусственного интеллекта) и VR/AR (виртуальной и дополненной реальности) технологий в образовательном процессе открывает новые горизонты для развития профессиональных навыков в области экономики и управления. AI может анализировать большие объемы данных, предоставляя студентам и преподавателям персонализированные рекомендации и обратную связь, а VR/AR создают иммерсивный опыт, который улучшает понимание и запоминание материала. Эти технологии могут привести к созданию более эффективных и инновационных методов обучения, которые способны удовлетворить потребности современного образовательного процесса в сфере экономики и управления [2, с. 191].

Анализ эффективности и результативности новых форм обучения стал ключевым в оценке их влияния на образовательный процесс. Исследование различных методов и технологий помогает определить, какие из них наиболее эффективны для достижения образовательных целей. Систематический анализ позволяет образовательным организациям постоянно совершенствовать свои

методы и подходы, обеспечивая высокое качество обучения. Такой анализ необходим для определения будущих тенденций в образовании и для создания обучающих программ, которые могут подготовить студентов к успешной карьере в сфере экономики и управления.

Анализ потребностей рынка труда в компетентных кадрах в сфере экономики и управления также является первостепенной задачей для образовательных учреждений. Он позволяет выявлять текущие и будущие требования работодателей, адаптировать обучающие программы и курсы к этим требованиям и обеспечивать студентов необходимыми знаниями и навыками. Важность анализа потребностей рынка труда обусловлена быстрыми изменениями в экономике и технологиях, и учебные заведения должны быть готовы к оперативной адаптации своих программ, чтобы выпускники могли успешно конкурировать на рынке труда.

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации стали неотъемлемой частью профессиональной деятельности специалистов в сфере экономики и управления. Изменения требований рынка, новые технологии и методы управления требуют от специалистов постоянного обучения и развития своих профессиональных компетенций. Курсы повышения квалификации и программы переподготовки предоставляют специалистам возможность обновить свои знания и приобрести новые навыки, которые помогут им оставаться востребованными на рынке труда и соответствовать современным стандартам профессиональной деятельности.

Разработка программ обучения, которые соответствуют текущим и будущим потребностям рынка, является ключевым аспектом в обеспечении качественного образования. Продуманная и гибкая учебная программа, способная адаптироваться к изменяющемуся контексту экономики и технологий, обеспечивает студентам актуальные знания и навыки. Она также позволяет формировать у выпускников критическое мышление, способность к анализу и решению проблем, что, в свою очередь, повышает их конкурентоспособность и успешность на рынке труда. Создание таких программ требует тесного взаимодействия образовательных учреждений с представителями бизнеса, исследовательскими центрами и другими стейкхолдерами, чтобы обеспечить соответствие образовательных услуг потребностям и требованиям современного общества.

Анализ лучших практик, методов и подходов в подготовке кадров является ключевым для постоянного улучшения образовательного процесса. Понимание того, какие методики наиболее эффективны в обучении, позволяет учебным заведениям настраивать и оптимизировать свои программы, с тем чтобы обеспечить студентам наилучшие возможности для обучения и профессионального развития. К примеру, активные методы обучения, такие как проектный и проблемный методы, пробуждают интерес и мотивацию студентов, развивают критическое мышление и аналитические способности, что является крайне важным для формирования будущих лидеров в сфере экономики и управления. Также важен анализ эффективности различных форматов обучения, таких как онлайн-курсы, для определения наиболее эффективных стратегий обучения в различных контекстах. Анализ лучших

практик и методов формирует основу для разработки и внедрения инновационных образовательных решений, способствующих подготовке компетентных специалистов в области экономики и управления [1, с. 26].

Образовательным учреждениям следует тесно сотрудничать с представителями бизнеса и исследовательскими центрами для определения актуальных требований и потребностей рынка труда. Интеграция реальных бизнес-кейсов и проектов в учебный процесс позволит студентам применять теоретические знания на практике и развивать необходимые навыки.

Работодателям следует активнее участвовать в процессе подготовки специалистов, предоставляя стажировки, менторство и практическую поддержку. Они также должны быть готовы к внедрению системы непрерывного обучения для сотрудников с тем, чтобы поддерживать их профессиональный уровень в соответствии с изменяющимися требованиями и технологическими тенденциями.

Государство должно создать благоприятные условия для развития образования, включая финансирование, законодательную поддержку и стимулирование инноваций в образовательной сфере. Кроме того, необходимо разработать стратегии, направленные на улучшение качества образования и содействие взаимодействию между образовательными учреждениями, бизнесом и научными организациями.

Таким образом, исследование подготовки кадров для развития экономики и управления в современных условиях подчеркивает необходимость инноваций в образовательном процессе. Адаптация учебных программ к текущим требованиям рынка труда, интеграция новых технологий и методик обучения, а также разработка программ, ориентированных на формирование компетенций, необходимых для успешной карьеры в сфере экономики и управления, выходят на первый план.

### **Список литературы**

1. Кузнецова Н. В. Профессиональная подготовка управленческих кадров в условиях цифровой экономики // Экономика и политика. – 2019. – № 1 (13). – С. 25-29.
2. Немцова Н. В. Искусственный интеллект: новый прорыв в развитии дистанционного обучения // Двадцать девятые апрельские экономические чтения: материалы всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Т. В. Ивашкевич, А. И. Ковалева, О. В. Фрик, О. Г. Конюковой. – Омск, 2023. – С. 190-194.
3. Регер Т. В., Прохоренков П. А. Совершенствование подготовки управленческих кадров для цифровой экономики // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. № 4.
4. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 437 с.
5. Валова Ю.И. Современный мировой экономический кризис: вероятность и возможные последствия. – Банковское дело. 2023. № 6. С. 24-31.

## **КОРРУПЦИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ И ЕЁ ВИДЫ**

**ВАЛОВА Ю.И.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
Москва, Российская Федерация;*

**СИМОНОВ А.С.,**

*бакалавр,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* В России сфера здравоохранения занимает третье место среди всех сфер по коррупционным преступлениям. Коррупционные преступления в сфере здравоохранения, как и в других сферах, являются общественно опасными, так как на кону стоят человеческие жизни. В статье рассмотрены различные виды коррупционных преступлений в здравоохранении, факторы, влияющие на совершение коррупционных преступлений в данной сфере, и возможные пути предотвращения подобных преступлений.

*Ключевые слова:* здравоохранение, коррупция, взятки, преступления, противодействие, пресечение преступлений.

## **CORRUPTION IN HEALTHCARE AND ITS TYPES**

**VALOVA YU.I.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor,  
FSBEI HE «State University of Education»,  
Moscow, Russian Federation;*

**SIMONOV A.S,**

*Bachelor student,  
FSBEI HE «State University of Education»,  
Moscow, Russian Federation*

*Annotation.* In Russia, the healthcare sector ranks third among all areas in terms of corruption crimes. Corruption crimes in the healthcare sector, as well as in other areas, are socially dangerous, since human lives are at stake. The article discusses various types of corruption crimes in healthcare, factors influencing the commission of corruption crimes in this area, and possible ways to prevent such crimes.

*Keywords:* healthcare, corruption, bribes, crimes, counteraction, suppression of crimes.

Мы постоянно слышим из средств массовой информации о необходимости увеличения борьбы с коррупцией, но для многих, всё-таки, остаётся до конца не ясным, как же эти методы борьбы работают. Несмотря на богатую историю данного явления, коррупция не только остаётся во всех сферах общественной жизни, но она и приобретает новые формы проявления, охватывает всё больше территорий [7, с.77]. Коррупция в настоящее время является огромной проблемой для России и причиной ухудшения системы социальных институтов. Коррупция является одним из важных специфических факторов сдерживания экономического развития. Помимо прямого материального ущерба, обусловленного снижением темпов роста ВВП и эскалацией кризисных явлений [5], коррупция оказывает неблагоприятное влияние на всю совокупность общественных отношений и общество в целом. Масштабы коррупционных деяний возрастают многократно, когда доходы населения падают, и государство поддерживает граждан скорее номинально, чем реально [6, с.323]. Коррупция в сфере здравоохранения – это комплексное отрицательное социально-правовое явление, при котором медицинские работники используют свое служебное положение с целью незаконного получения материальных и нематериальных благ, а также незаконно предоставляют другим лицам определенные преимущества, которые неблагоприятно сказываются на общественных отношениях в области здравоохранения.

Коррупция в сфере здравоохранения очень опасна для общества и граждан тем, что выделяемые государством денежные средства, которые расходуются незаконно, могли быть потрачены на лечение особо нуждающихся пациентов, на приобретение высокотехнологичного медицинского оборудования, на дорогостоящие лекарственные препараты и сохранение жизни населения страны в целом. В ст. 41 Конституции Российской Федерации говорится, что граждане России могут обратиться за бесплатной медицинской помощью в государственные медицинские учреждения, данная бесплатная медицинская помощь оплачивается из средств государственного бюджета. Но, как показывает опыт, очень сложно получить качественную медицинскую помощь бесплатно, так как в данной сфере проявляется коррупционная составляющая. Согласно Федеральному закону «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» на государственных органах лежит ответственность за получение гражданами России качественное бесплатное медицинское обслуживание. Выделяют следующие виды коррупционных преступлений в рассматриваемой нами сфере:

– использование денежных средств, выделенных из государственного бюджета, не по назначению, кража лекарств и медицинского оборудования органами государственной власти, органами местного самоуправления;

– коррупция в системе поставок лекарственных препаратов – это явление, при котором в процессе заключения сделок по поставке лекарственных

препаратов возникают незаконные действия, направленные на получение неправомерной выгоды;

– вымогательство за оказание бесплатных медицинских услуг, за которые врачи хотят получить оплату в нарушение закона, требование «вознаграждения» за какие-либо привилегии, например, размещение в более комфортной больничной палате.

Доктор политических наук И. В. Бочарников называет самыми часто совершаемыми коррупционными преступлениями в здравоохранении расхищение денежных средств, которые выделяются государством на данную сферу из государственного бюджета [1, с. 381]. Но, как показывает статистика, популярными коррупционными преступлениями являются получение взяток за незаконное предоставление пациенту листка нетрудоспособности, за выдачу различных незаконных справок, например, о наличии несуществующего заболевания, при котором гражданин признается негодным к военной службе.

Здравоохранение финансируется из средств налогоплательщиков, но у них нет возможности отследить куда тратятся выделенные государством средства, поэтому расхищение является очень распространенным явлением в данной сфере. По данным ВОЗ «черный» лекарственный рынок также распространен, как и продажа оружия и наркотиков, из-за коррупции государство теряет 10-25 % выделяемых на сферу здравоохранения денежных средств. Эксперты считают, что доход от незаконного лекарственного рынка составляет 75 миллиардов долларов, поддельные лекарства ежегодно убивают тысячи людей [2, с. 3250]. Воровство, взяточничество и вымогательство не дает возможность людям получать качественную медицинскую помощь и оплачивается ценой человеческих страданий. По словам Т. Голиковой 40 % денежных средств, которые граждане оплачивают медицинским работникам за предоставленные услуги, по закону являются бесплатными [3, с. 73]. С каждым годом количество коррупционных преступлений в сфере здравоохранения растет. На рисунке 1 представлена статистика коррупционных преступлений в сфере здравоохранения в процентном соотношении за 2020 – 2022 гг.

По данным диаграммы видно, что количество коррупционных преступлений увеличивается с каждым годом.

Существуют определенные причины и условия, которые содействуют распространению коррупционных преступлений в здравоохранении:

- недостойная оплата труда медицинских работников;
- недостаточный лимит денежных средств на покупку лекарственных препаратов и медицинского оборудования;
- недоработки в законодательстве в данной сфере.

Коррупция в сфере здравоохранения подрывает доверие граждан к медицинским работникам, а они призваны оказывать людям помощь и нередко именно врачи дают последнюю надежду тяжелобольным людям. Есть, конечно, врачи, которые работают добросовестно и ответственно, но их мало, большинство медицинских работников взяточники и именно они создают негативное мнение о работниках в сфере здравоохранения. Работники

здравоохранения несут ответственность за свою незаконную деятельность, как и все остальные граждане. Согласно Уголовному кодексу Российской Федерации работники сферы здравоохранения несут уголовную ответственность за злоупотребление должностными полномочиями (ст. 285 УК РФ), за превышение должностных полномочий (ст. 286 УК РФ), получение взятки (ст. 290 УК РФ), служебный подлог (ст. 292), халатность (ст. 293 УК РФ), за не соответствующее действительности заключение эксперта (ст. 307 УК РФ), за конкусию (ст. 163 УК РФ) и другие преступления [4, с. 243]. Законодательство предусматривает за данные виды совершенных преступлений различные наказания, от штрафов до лишения свободы, также к медицинским работникам может быть применен такой вид наказания, как лишение права заниматься профессиональной деятельностью.

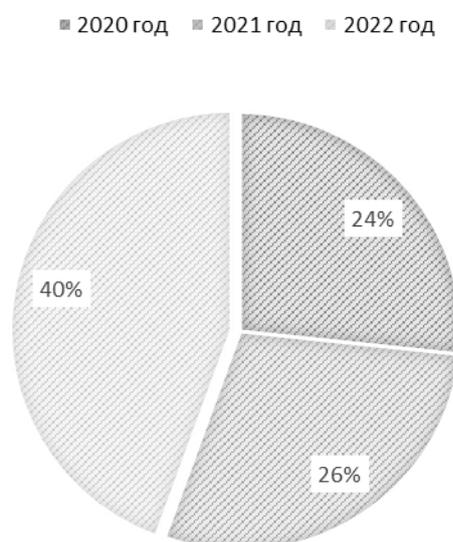


Рис. 1. Коррупционные преступления в сфере здравоохранения за 2020 – 2022 гг.

Коррупционные преступления, совершаемые должностными лицами, вызывает недоверие граждан к органам государственной власти. Данный вид преступлений подвергает опасности жизнь и здоровье граждан. Государство принимает различные законы и нормативные акты для борьбы с коррупционными преступлениями, но в рассматриваемой нами сфере их мало, поэтому борьба с коррупцией пока не достигла нужных результатов.

За последние годы были приняты следующие нормативные акты по противодействию коррупции в сфере здравоохранения: Приказ Росздравнадзора от 17.02.2022 № 1143 «Об утверждении Плана Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения по противодействию коррупции на 2022 – 2024 годы», Приказ Минздрава России от 23.06.2022 № 439 «Об утверждении Плана Министерства здравоохранения Российской Федерации по противодействию коррупции на 2022 – 2024 годы».

Для предотвращения коррупционных преступлений в сфере оборота лекарственных средств следует: преобразовать российские фармацевтические

законы и правила; создать базу данных об управлении закупкой лекарственных средств, в которой будут содержаться информация о коррупционных преступлениях в данной области. Рекомендуются законодательно разъяснить права и обязанности пациентов, а также ответственность медицинского персонала, что позволит снизить коррупцию и повысить качество медицинских услуг. Руководствуясь принципом административной прозрачности, необходимо повысить уровень доступности информации для граждан. Следует также определить на законодательном уровне перечень бесплатных медицинских услуг населению и их качество и улучшить работу правоохранительных органов по искоренению коррупционных преступлений.

Таким образом, вопрос коррупции в сфере здравоохранения накален до предела и меры по противодействию коррупционным преступлениям в данной сфере должны приниматься как на законодательном, так и на организационном уровне.

### **Список литературы**

1. Бочарников, И.В. О коррупции в здравоохранении / И. В. Бочарников // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. – 2009. – № 14. – С. 381.
2. Кудашова, М. Е. Борьба с коррупцией в сфере здравоохранения / М. Е. Кудашова // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества: Материалы XVIII Международной научно-практической конференции. В 4-х томах, Липецк, 22 апреля 2021 года / Под общей редакцией А.Д. Моисеева. Том 3. – Воронеж: Автономная некоммерческая организация по оказанию издательских и полиграфических услуг "НАУКА-ЮНИПРЕСС". – 2021. – С. 248-253.
3. Полукаров, А. В. Виды коррупционных преступлений в сфере здравоохранения и меры противодействия им / А. В. Полукаров // Бизнес в законе. – 2012. – № 4. – С. 72-75.
4. Курбанова, Г. Х. Коррупция в сфере здравоохранения / Г. Х. Курбанова // NovaUm.Ru. – 2022. – № 18. – С. 241-243.
5. Крупнов Ю. А. Специфические факторы экономического кризиса // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2021. № 4. С. 6-18. DOI: 10.18384/2310-6646-2021-4-6-18
6. Шевченко, А.С. Анализ динамики задолженности граждан РФ перед кредитными организациями / А.С. Шевченко, О.С. Дегтярева // Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия: Сборник научных статей 5-й Всероссийской научно-практической конференции, 10-11 марта 2022 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С.321-324.
7. Валова Ю.И. Формы проявления коррупции в органах государственной власти. В сборнике: Инновационный потенциал цифровой экономики: состояние и направления развития. Сборник научных статей 2-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 77-81.

## **УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА**

**ГАРБУЗОВА Т.Г.**

*канд. сель.-хоз. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова»,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

*Аннотация:* В статье на примерах исторического развития региональных социально-экономических систем иллюстрируется, что методика оценки устойчивого развития социально-экономических систем, основываясь только на росте экономических показателей и их хозяйственном развитии на сегодняшний момент исчерпала себя, уступив место подходам, способным обеспечить сбалансированность всех аспектов при выработке подходов к разрешению региональных проблем.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, интегральная оценка социальной, экономической и экологической устойчивости.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS: AN INTEGRAL ASSESSMENT**

**GARBUZOVA T.G.**

*PhD in Agriculture, Associate Professor,  
FSBEI HE «Russian Federation, Saint-Petersburg Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov»,  
Saint Petersburg, Russian Federation*

*Annotation.* the article, using examples of the historical development of regional socio-economic systems, illustrates that the methodology for assessing the sustainable development of socio-economic systems, based only on the growth of economic indicators and their economic development, has now exhausted itself, giving way to approaches that can ensure a balance of all aspects when developing approaches to resolving regional problems.

*Key words:* sustainable development, integral assessment of social, economic and environmental sustainability.

Концепция устойчивого развития, в основе которой лежит динамический процесс, обеспечивающий направленное положительное изменение, целью которого является достижение баланса [1,2]: экономических, экологических, социальных аспектов.

Данный подход на современном уровне развития общества и технологий становится особенно актуальным в виду переноса части нагрузки при

реализации экономической государственной политики производимых от экономических реформ на региональный уровень.

При реализации концепции устойчивого развития на региональном уровне оценка развития должна производиться комплексно, с учетом направленности достижения изменений за счет [3]:

- повышения качества жизни населения;
- положительной динамики комплекса показателей.

Методика оценки устойчивого развития социально-экономических систем, основываясь только на росте экономических показателей и их хозяйственного развития на сегодняшний момент исчерпала себя, уступив место подходам, способным обеспечить сбалансированность всех аспектов при выработке подходов к разрешению региональных проблем [4].

Санкт-Петербург и Ленинградская область, не смотря на попытки, предпринятые еще Петром I при переносе столицы, направленные на придание толчка в развитии региона, согласно интегральной оценке, уступают по потенциалу устойчивого развития, например, таким старым центрам как Псковская и Новгородская области, что объясняется также исторической продолжительностью при формировании устойчивого соотношения, представленного на рисунке 1 [5].

Анализируя устойчивость и продолжительность исторического развития социально-экономической системы можно заключить, что данный фактор оказывает существенное влияние на потенциал устойчивого развития в настоящем и на перспективу и может затруднять и снижать эффективность оценки на уровне анализируемого региона, например, экологического управления, в виду различной продолжительности создания проблем, сроки которых могут достигать столетия, как, например, в случае с потерей аграрного потенциала черноземной зоны, обеспечение интегральной жизнеспособности которых в настоящее время может быть достигнуто только за счет человеческого фактора [7, 8].

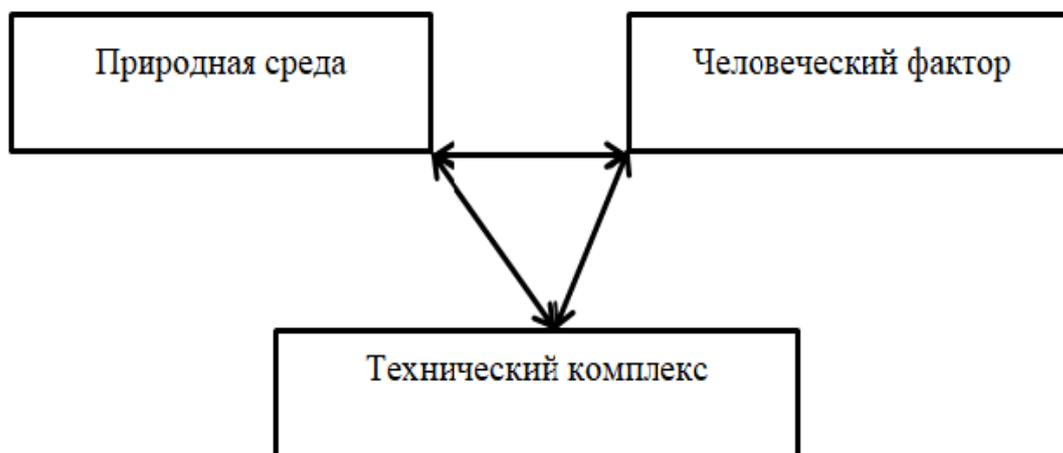


Рис. 1. Устойчивое соотношение систем [6]

Следует также отметить, что на фоне многообразия происходящих в настоящее время процессов, оказывающих влияние на положения региона в интегральном рейтинге, таких как:

экологические;

демографические;

производственные, нельзя производить оценку и делать обоснованные выводы, основываясь на отдельных особенностях регионального развития социально-экономических систем, таких как:

исторические;

природные;

национальные.

Таким образом, на основе интегрального рейтинг региона, можно сделать выводы, что экономическое благополучие и рост большинства значимых экономических показателей в настоящем времени, далеко не всегда гарантирует благоприятный прогноз в будущем [9].

### **Список литературы**

1. Яковенко, Н. В. Модель устойчивого развития и социально-экономический мониторинг города / Н. В. Яковенко // Проблемы региональной экологии. – 2010. – № 3. – С. 118-126.

2. Гарбузова, Т. Г. Значение ООПТ для реализации идей устойчивого социально-экономического развития региона / Т. Г. Гарбузова // Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции "Смирновские чтения – 2023", Санкт-Петербург, 22–24 марта 2023 года / Международный банковский институт имени Анатолия Собчака. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2023. – С. 224-228.

3. Управление социально-экономическими системами: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА / В. А. Арасланова, Е. С. Березина, О. В. Бойченко [и др.]. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – 130 с. – ISBN 978-5-9909941-2-6.

4. Тестина, Я. С. Социальные инвестиции как форма реализации корпоративной социальной ответственности / Я. С. Тестина, Е. В. Печерица // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7-1. – С. 185-189.

5. Грекова, Г. И. Взаимодействие власти, бизнеса и гражданского общества в современной России: вопросы теории и практики / Г. И. Грекова, М. В. Киварина. – Великий Новгород: Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, 2016. – 231 с.

6. Кучумов, А. В. Сущностные аспекты управления социальной безопасностью / А. В. Кучумов, Е. В. Печерица, Я. С. Тестина // Экономический вектор. – 2022. – № 4(31). – С. 5-10.

7. Гарбузова, Т. Г. Разработка рекомендаций по совершенствованию систем охраны геоконплексов субъекта федерации (на примере Новгородской

области): специальность 06.03.02 "Лесоведение, лесоводство, лесоустройство и лесная таксация": автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата сельскохозяйственных наук / Гарбузова Таисия Георгиевна. – Санкт-Петербург, 2006. – 22 с.

8. Киварина, М. В. Комплексная модель взаимодействия власти, бизнеса и населения в стратегии развития региона / М. В. Киварина // Вестник Новгородского государственного университета. – 2011. – № 61. – С. 26-30.

9. Филатов, В. В. Управление инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов РФ, инновационными инфраструктурами и экономическим развитием региональных систем: монография / В. В. Филатов ; Филатов Владимир Владимирович ; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО Московский гос. ун-т технологий и упр. (МГУТУ), Ин-т "Экономики, бизнеса и права", Каф. "Менеджмента". – Москва: Изд-во ЦНТБ пищевой пром-сти, 2008. – 484 с.

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ КАК ОДИН ИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ГЕЛЮХ Л.И.,**

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

*Аннотация.* Образовательные инициативы способствуют формированию активной и проактивной модели социальных взаимодействий педагогического коллектива и стимулируют управляющие органы профессиональной организации воздействовать на него для поиска лучших путей развития и совершенствования. Главной задачей органов управления образовательных учреждений является создание атмосферы привлечения педагогов к проявлению образовательных инициатив.

*Ключевые слова:* инициативность, образовательные инициативы, педагог, педагогический коллектив, среднее профессиональное образование.

## **EDUCATIONAL INITIATIVES AS ONE OF THE METHODS OF MANAGING PEDAGOGICAL ACTIVITIES IN SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION ORGANIZATIONS**

**GELYUKH L.I.,**

*Applicant for the Department of Non-Production Management,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Educational initiatives contribute to the formation of an active and proactive model of social interactions of the teaching staff and stimulate the governing bodies of the professional organization to influence it to find the best ways of development and improvement. The main task of the governing bodies of educational institutions is to create an atmosphere of attracting teachers to the manifestation of educational initiatives.

*Keywords:* initiative, educational initiatives, teacher, teaching staff, secondary vocational education.

Современное образовательное пространство Донецкой Народной Республики находится в состоянии бурных модернизационных перемен в связи с вхождением в состав Российской Федерации. Новый, быстро меняющийся мир требует новые педагогические кадры для новой экономики. Это должны быть смелые и гибкие новаторы, чтобы подготовить студента, умеющего учиться, работать в команде, осознанно формирующего свою личную траекторию развития. Происходят эти процессы бурно и в среднем профессиональном образовании (СПО).

Стоит отметить, что среднее профессиональное образование является тем образовательным социумом, который помогает образованию отдельного человека, а значит, его изменению, усложнению и развитию. Это способствует развитию активной, а в дальнейшем и проактивной модели социальных взаимодействий педагогического коллектива, а значит воздействию на него со стороны управляющих органов для поиска лучших путей его развития и совершенствования.

В этом поиске активную роль играют образовательные инициативы педагогов, которые представляют собой внутреннее побуждение педагогов к новым формам деятельности, их предприимчивость и способность к самостоятельным активным действиям.

Следует отметить, что термин «инициатива» переводится с латинского языка «начинать», то есть в случае с образовательной деятельностью это творческая деятельность педагога, которая выходит за рамки его служебных обязанностей и направлена на создание новой педагогической практики в области образования.

Данная практика направлена на достижение положительного образовательного эффекта, на улучшение качественных составляющих педагогической деятельности и имеющая положительный резонанс в педагогическом сообществе, а также получившая отклик и поддержку отдельных людей, коллег-профессионалов или государственных органов управления.

Исходя из практического опыта, были сделаны выводы, что в среднем профессиональном образовании педагогический коллектив, как правило, проявляет низкий уровень активности и проактивности. С активностью

педагогов нужно уметь работать управленческим органам профессиональной организации.

В комплексе ключевых компетентностей педагогов инициативность является ведущей. Для формирования инициативности в процессе профессионального образования необходимо, чтобы инициативы присутствовали в самой атмосфере образовательного учреждения и исходили от квалифицированных преподавателей, которые могут поделиться своим опытом с молодыми начинающими педагогами, а также от администрации профессиональной организации.

Следует отметить, что новаторское содержание образовательных инициатив формирует общественное мнение, способствующее прогрессивным реформам в системе образования и самом обществе. Главная характеристика образовательной инициативы – это добровольный характер деятельности отдельного педагога.

Формы реализации образовательных инициатив могут быть самыми разнообразными:

- педагогический эксперимент и экспериментальная работа;
- научно-исследовательская деятельность педагогов и студентов;
- различные формы педагогического взаимодействия;
- деятельность педагогических центров, клубов;
- деятельность педагогических обществ и объединений;
- педагогическая поддержка форм студенческих советов самоуправления и самоорганизации;
- издание педагогической литературы;
- педагогический проект.

Анализ литературы показал, что можно выделить три основных уровня образовательных инициатив в организациях среднего профессионального образования: методические, технологические, социально-педагогические.

Методические образовательные инициативы заключаются в том, что педагог на своих занятиях использует наиболее эффективные методы и приемы обучения студентов для получения высоких качественных результатов.

Технологические образовательные инициативы предполагают создание новых образовательных технологий, то есть апробированные на своих занятиях методы и приемы обучения педагог предлагает использовать другим педагогам своей образовательной организации или другим средним профессиональным организациям своего района или города.

Социально-педагогические образовательные инициативы связаны с изменением функций образования в обществе, то есть они направлены на выращивание новой образовательной практики с новыми целями, содержанием, организационной структурой, системой управления и педагогическими технологиями.

Данные образовательные инициативы выходят за рамки города на уровень области, региона, страны. На данном уровне проявляются способности эффективного управления педагогической деятельностью органов управления профессиональной образовательной организации.

Главная задача органов управления СПО в направлении создания атмосферы привлечения педагогов к проявлению инициатив заключается в создании условий для повышения уровня ответственности каждого педагога за результаты собственного труда, определения его личного вклада не только в размер своей заработной платы, но и в достижение нового качества образования студентов, адекватного современным вызовам времени. Именно высокое профессиональное мастерство педагогов становится основой и залогом успешного выполнения образовательных задач города, региона, страны.

Так за прошедший 2022-2023 учебный год педагогический коллектив ГБПОУ «Макеевский профессиональный техникум» активно проявлял свою активность и проактивность, несмотря на дистанционный формат обучения студентов.

Педагоги приняли участие в 63 мероприятиях районного, городского, регионального, всероссийского, международного уровней и представляли на конкурсы свои авторские образовательные программы, научно-исследовательские статьи и доклады (тезисы) конференций, методические и воспитательные разработки, авторские технологии и методики.

Так на Международной научно-практической конференции «Профессиональное образование и занятость молодёжи: XXI век. Год педагога и наставника: сохраняя прошлое, создаем будущее» (г. Кемерово) и Всероссийской научно-практической конференции «Новые векторы развития СПО» (г. Санкт-Петербург) педагоги техникума поделились опытом своей практической деятельности в СПО и представили свои научные доклады на конференции, а также пообщались с коллегами из других регионов России и стран ближнего зарубежья. Их участие было отмечено сертификатами и публикациями в сборниках конференций, что способствует развитию научно-исследовательской деятельности и стимулирует мотивацию к повышению уровня квалификации педагогов.

Конкурсы: Всероссийский кинофестиваль короткометражных фильмов «Педагогическая династия» (г. Томск) и - «III-й Чемпионат России на лучшую презентацию профессионального мастерства среди работников учреждений культуры, образования и социальной сферы - 2023!» (г. Москва) позволили педагогическому коллективу техникума показать свою корпоративную сплоченность и проявить творческие способности в создании видеороликов об истории техникума, его выдающихся педагогах, династиях и студентах. Авторский коллектив техникума стал победителем и занял III место среди учреждений СПО по Российской Федерации в номинации «Лучшие

образовательные организации». Успехи и образовательные инициативы были отмечены грамотами и дипломами, что способствует повышению чувства гордости за свой труд и мотивирует к дальнейшему развитию и совершенствованию профессиональной деятельности педагогов.

Под руководством педагогов ГБПОУ «Макеевский профессиональный техникум» студенты приняли участие в 141 мероприятии районного, городского, регионального, всероссийского, международного уровней. Наиболее значительные из них:

- I-й Всероссийский конкурс на лучшую организацию студенческого самоуправления в СПО «Команда Профи» (г. Москва). В течение трёх месяцев участники конкурса проходили образовательную программу и выполняли домашние задания. Испытания были разработаны таким образом, чтобы педагоги и студенты смогли улучшить работу своего студенческого совета. Совет студенческого самоуправления ГБПОУ «Макеевский профессиональный техникум» занял III место и был приглашен на Форум в г. Казань. Данный конкурс позволил совместить образовательные инициативы педагогов по сплочению студенческого сообщества, и наметить пути развития творческого потенциала и социальной активности студентов техникума;

- Студенческая научно-практическая конференция «Ступени роста: от студенческого творчества к профессиональному мастерству» (г. Донецк) и Всероссийские конкурсы: «Пишем будущее», «Моя страна – Моя Россия» (г. Москва) способствуют развитию научно-исследовательских, коммуникативных и лидерских качеств студентов-участников и мотивируют педагогов к развитию у них данных надпрофессиональных навыков.

Таким образом, образовательные инициативы являются основными движущими силами развития и саморазвития педагогов и в целом педагогического коллектива, способствуют оптимизации образовательной деятельности, повышению её эффективности. Основной предпосылкой обеспечения высоких результатов является разнообразие направлений образовательных инициатив педагогов, широкий спектр форм организации воспитательного процесса, сотрудничество и интеграция всех субъектов образовательного процесса с управленческими органами профессиональной организации.

Можно сделать вывод, что образовательные инициативы являются одним из методов управления педагогической деятельностью в организациях СПО. Он помогает поддерживать инициативность педагогов-лидеров, активно участвующих в инновационной деятельности, а также их проекты и новые образовательные технологии. В целом это повышает ответственность педагогического коллектива образовательного учреждения за результаты собственной профессиональной деятельности, вызывает чувство гордости и мотивирует к дальнейшему развитию своего профессионализма.

**ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ  
МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ  
И УПРАВЛЕНИЯ**

**ГУРИЙ П.С.,**

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

**ГРИЦЕНКО А.А.,**

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

*Аннотация.* Поставлена проблема формирования целевой модели программы развития механизма реализации публичной власти и управления в Донецкой Народной Республике. Определена логика становления и совершенствования публичной сферы, как значимой составляющей публичной политики в Российской Федерации. Рекомендовано ученым и специалистам Донецкой Народной Республики, при развитии сложившегося механизма реализации публичной власти, использовать опыт Российской Федерации.

*Ключевые слова:* целевая модель, программа развития, механизм реализации публичной власти, публичное управление, цифровая трансформация, модель публичного управления, ценность услуг.

**TARGET MODEL OF THE DEVELOPMENT PROGRAM  
MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC POWER  
AND MANAGEMENT**

**GURIY P.S.,**

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

**GRITSENKO A.A.,**

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

*Annotation.* The problem of forming a target model of the program for the development of the mechanism for the implementation of public power and governance in the Donetsk People's Republic is posed. The logic of the formation and improvement of the public sphere as a significant component of public policy in the Russian Federation is determined. It is recommended that scientists and specialists of

the Donetsk People's Republic, with the development of the existing mechanism for the implementation of public power, use the experience of the Russian Federation.

*Keywords:* target model, development program, mechanism of implementation of public power, public administration, digital transformation, public administration model, value of services

Вхождение Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации ставит перед учеными и специалистами государственного и муниципального управления принципиально новую и достаточно сложную задачу: сформировать целевую модель программы развития механизма реализации публичной власти и управления в ДНР, позволяющей встраивать ее в современное пространство организации самоуправления в Российской Федерации. В РФ уже давно ведут многоплановые работы по трансформации прежних моделей государственного и муниципального управления в современное публичное пространство. Об их направлении можно судить по тематике публикаций, приведенных ниже:

публичная сфера и цифровое управление современным государством;  
влияние информационно-технологических факторов на совершенствование системы публичного управления в регионе;

интеграция инструментария риск-менеджмента в систему публичного управления;

развитие публичной сферы в контексте взаимодействия государства и гражданских структур;

эволюция нового государственного управления: логика эффективности, результативности и менеджмента публичных ценностей [1-5].

Очевидно, что и в ДНР публичное управление должно формироваться с учетом результатов, достигнутых в РФ. Чем быстрее будет решена эта задача, тем раньше наступит момент вовлечения гражданского населения и социальных слоев ДНР в процесс управления страной и тем значительнее будет полученный от этого эффект. Успех решения данной проблемы будет определяться степенью включения рекомендаций российских ученых в состав целевой модели программы развития механизма реализации публичной власти в ДНР.

В среде научного сообщества и специалистов-практиков государственного управления в ДНР, изучение путей решения проблем публичной власти и управления в РФ приобрело широкий размах. Это обусловлено их стремлением наверстать упущенные время и возможности, и как можно быстрее повысить доверие общества к государству и его эффективности.

Установлено, что готовность гражданского общества участвовать в политике, проводимой государственными институтами, по повышению доверия общества к государству зависит от его заинтересованности в развитии и

поддержании личностно-ориентированного и конкурентно-организованного характера коммуникаций с публичной сферой.

Д.В. Тютин, проведя анализ эволюции концептуальной модели публичной сферы в процессе ее исторического становления и трансформации, построил четыре принципиально разных модели взаимодействия государства и гражданских структур. Это позволило ему увидеть поэтапный рост значимости функционала публичной сферы и появление в ней нового качества в наступающей цифровой эпохе. А нам – увидеть передний край исследований и публикаций [5]:

Модель 1. «Государство = общество = публичная сфера».

Модель 2. «Государство + общество = публичная сфера».

Модель 3. «Государство/общество = публичная сфера».

Модель 4. «(Государство + общество) \* цифровая среда = цифровая публичная сфера».

Анализ содержательной части приведенных выше моделей государственно-гражданского взаимодействия позволяет выявить логику становления и совершенствования публичной сферы, как значимой составляющей публичной политики:

государство = общество;

государство + общество;

государство/общество;

(Государство + общество) \* цифровая среда.

Следовательно, за целевую модель развития сложившегося механизма публичного управления в ДНР целесообразно принимать Модель 4, по которой строится пространство организации жизнедеятельности различных слоев общества в РФ, и приступать к развитию и встраиванию в него наших «донецких реалий». В настоящее время разработка новой парадигмы публичного управления в РФ еще не завершена, однако ДНР следует идти именно в этом направлении.

Анализ эволюции моделей государственно-гражданского взаимодействия является актуальным для становления публичного управления в государственном администрировании в ДНР, и его необходимо включать в лекционные курсы и семинарские занятия.

Решением проблем развития публичной сферы в контексте взаимодействия государства и гражданских структур занимались А.А. Косоруков и Д.А. Кругляков. В своей работе они показали, что публичные блага обладают принципиально разными качествами: неисключаемости и неконкурентности. Эти качества звучат непривычно для научного дискурса в среде магистрантов, однако знание особенностей их проявления крайне важно. Качество неисключаемости говорит о том, что, в гражданских структурах, оценка клиентом ценности публичного блага только для самого себя является эффективной в отсутствии конфликтов. А качество неконкурентности говорит о

том, что, при наличии конфликтов в гражданских структурах, необходимо создавать новые институты, основанные на взаимных выгодах. Именно по этой причине, клиентский подход в публичном управлении необходимо заменять гражданским [4].

*Выводы.* 1. В Российской Федерации ведется непрерывный поиск инструментов, способных гарантировать эффективное управления всеми сферами общественно-хозяйственной жизни общества.

2. Инструменты взаимодействия государства и гражданских структур, построенные по Модели 4. «(Государство + общество) \* цифровая среда = цифровая публичная сфера», позволяют сделать государственное управление более масштабным и современным;

2. Для ускоренной трансформации государственного управления в ДНР, необходимо подбирать инструменты, позволяющие интенсифицировать взаимодействие персонала на всех уровнях власти и эффективно управлять всеми сферами общественно-хозяйственной жизни общества, с учетом опыта РФ.

3. Целевая модель развития сложившегося механизма публичного управления в ДНР должна включать организацию взаимодействия государства и гражданских структур по Модели 4, и публичные блага распределять в ней с учетом таких качеств как неисключаемость и неконкурентность.

4. Исследование инновационных решений для организации публичного управления государственным администрированием в ДНР, с использованием цифровых продуктов, является актуальным.

### Список литературы

1. Косоруков, А.А. Публичная сфера и цифровое управление современным государством: монография / А.А. Косоруков. – М.: МАКС Пресс, 2019 – 320 с.

2. Яновский, А. В. Влияние информационно-технологических факторов на совершенствование системы публичного управления в регионе : автореф... дис. кан. экон. наук. – Грозный.: 2017. – 29 с.

3. Щеголев, А.В. Интеграция инструментария риск-менеджмента в систему публичного управления : автореф... дис. кан. экон. наук. – Курск.: 2019. – 24 с.

4. Косоруков, А.А. Развитие публичной сферы в контексте взаимодействия государства и гражданских структур / А.А. Косоруков, Д.А. Кругляков // Государственное управление. Электронный вестник. № 85 2021;

5. Тютин, Д.В. Эволюция нового государственного управления: логика эффективности, результативности и менеджмента публичных ценностей // Теория и практика общественного развития. № 5. 2014. – С. 179–181.

## **ФОРМИРОВАНИЕ АВТОРСКОЙ ИДЕИ И ПРОЕКТНОГО ЗАМЫСЛА ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ АСПИРАНТА**

**ГУРИЙ П.С.,**

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

**РОМАНОВСКИЙ А.И.,**

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

*Аннотация.* Поставлена проблема наличие авторской идеи и проектного замысла у аспиранта как условие выполнения диссертационного исследования в установленный срок. Предложен алгоритм определения содержания авторской идеи и проектного замысла диссертационного исследования, выполняемого в контексте программы развития. Определено содержание авторской идеи и проектного замысла диссертационного исследования, выполняемого по направлению «организация востребованных научных исследований по приоритетным направлениям развития Академии».

*Ключевые слова:* целевая модель развития, аспирантура, авторской идеи, проектный замысел, университет, программа развития образовательной организации, ключевой приоритет, методические рекомендации, научно-исследовательская и инновационная деятельность.

## **FORMATION OF THE AUTHOR'S IDEA AND DESIGN CONCEPT OF THE DISSERTATION RESEARCH OF A GRADUATE STUDENT**

**GURIY P.S.,**

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

**ROMANOVSKY A.I.,**

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

*Annotation.* The problem of the presence of the author's idea and design concept of a graduate student as a condition for the completion of the dissertation research in due time is posed. An algorithm for determining the content of the author's idea and the design concept of the dissertation research carried out in the

context of the development program is proposed. The content of the author's idea and design concept of the dissertation research carried out in the direction of "organization of demanded scientific research in priority areas of the Academy's development" is determined.

*Keywords:* target development model, postgraduate study, author's idea, project idea, university, educational organization development program, key priority, methodological recommendations, research and innovation activities.

На поведение обучающегося в аспирантуре огромное влияние оказывает наличие авторской идеи и проектного замысла. Так случилось, что время поступления в аспирантуру совпало с началом работ по реализации Программы развития ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» на 2023-2032 годы» [4]. В связи с этим возникла идея формировать концепцию предстоящих исследований в контексте задач данной программы.

В разработке Программы развития Академии предшествовала инициация, Министром науки и высшего образования Российской Федерации В.Н. Фальковым, перехода ВУЗов РФ на 10-летние программы развития под брендом «Приоритет 2030» [1]. На данный момент уже более сотни ВУЗов РФ включились в эту работу [2]. Для ВУЗов РФ, не вошедших в Программу «Приоритет 2030», заместитель Министра Д.В. Афанасьев, в январе 2023 года, утвердил Методические рекомендации по разработке 10-летних программ развития для всех вузов подведомственных Министерству [3]. В этой связи, представляется актуальным формировать проектный замысел предстоящих диссертационных исследований с учетом научных и практических результатов ВУЗов-участников Проекта «Приоритет 2030».

Для достижения цели исследования, сначала формировали Модель реальной ситуации в Академии. Научно-исследовательская деятельность Академии в 2018-2022 годах выполнялась в направлении воспроизводства научно-педагогического потенциала, вовлечения научно-педагогических работников (далее – НПР) и студентов в выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований, актуальных для развития ДНР и использования результатов научных исследований в образовательном процессе.

Результатами НИР являются прикладные разработки, внедренные органами власти и хозяйствующими субъектами. За последние 5 лет НПР Академии внедрено 77 таких разработок. Апробация результатов исследований НПР и молодых исследователей проходит как на базе Академии, так и в других образовательных и научных организациях.

Для содействия профессиональному росту молодежи, развития молодежных научных инициатив и закрепления молодых НПР, в Академии создан Совет молодых ученых, и учреждено 7 научных изданий, из которых 2 – студенческие научные издания.

Затем формировали Целевую модель развития Академии. Целевая модель – развитие Академии в качестве регионального научно-образовательного центра, который стремится готовить востребованных и

высококвалифицированных специалистов в сфере управления, способных достигать национальные цели развития РФ и успешно решать задачи комплексного развития ДНР. При этом планируется наращивать уникальный потенциал Академии и генерировать эффективные решения социально-экономических проблем региона.

Академия будет осуществлять переход от модели «университет второго поколения» к модели «университет третьего поколения», последовательно наращивая потенциал в образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Реализация Программы развития Академии позволит увеличить основные показатели результативности в пределах 15-75 процентов. Для достижения результатов целевой модели, запланирована реализация Мероприятий по 9 направлениям развития, которые в Программе называются «политиками».

Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций Академии базируется на реализации 3-х Ключевых приоритетов.

Ключевой приоритет 1. Организация востребованных научных исследований по приоритетным направлениям.

Направление 1.1. Создание условий для осуществления востребованных научных исследований.

Мероприятия:

формирование системы конкурсного отбора научно-исследовательских работ и проектов по приоритетным направлениям;

расширение возможностей научного взаимодействия научно-педагогических работников посредством использования цифровых платформ и сервисов для сопровождения и повышения эффективности научно-исследовательской деятельности.

Направление 1.2. Продвижение результатов научных исследований.

Мероприятия:

поддержка подготовки заявок на гранты;

обеспечение публикационной активности в изданиях высокого уровня;

расширение интеграции результатов научных исследований в образовательный процесс;

продвижение результатов научных исследований через организацию собственных и участие во внешних научных мероприятиях.

Ключевой приоритет 2. Обеспечение воспроизводства научных и научно-педагогических кадров.

Ключевой приоритет 3. Привлечение в научную деятельность молодых исследователей.

Направление 3.1. Политика в области организации условий для научной и инновационной деятельности молодых исследователей.

Мероприятия:

развитие потенциала Студенческого научного общества и Совета молодых ученых;

формирование системы научного наставничества в научно-исследовательской деятельности Академии;

поддержка молодежных инновационных проектов от разработки идеи до ее коммерциализации, в том числе на базе Бизнес-инкубатора;

поддержка издания журналов для молодых исследователей;

вовлечение обучающихся и молодых ученых в грантовую деятельность, а также в выполнение НИР Академии.

Направление 3.2. Развитие системы мотивации научно-исследовательской деятельности молодежи.

Мероприятия:

стимулирование участия обучающихся и молодых ученых в мероприятиях научных и просветительских обществ и организаций;

расширение возможностей участия молодых ученых в программах академической мобильности.

Механизм управления Программой перехода Академии от модели «университет второго поколения» к модели «университет третьего поколения» предполагает управление изменениями существующих образовательных, научных и административных процессов на основе использования принципов взаимодействия стратегического и оперативного управления.

На стратегическом уровне управление Программой развития осуществляют Ученый совет Академии, ректор и Попечительский совет Академии.

Оперативное управление Программой осуществляет постоянная комиссия Ученого совета по стратегическому развитию, а также проректоры по направлениям деятельности.

На оперативном уровне предполагается реализация мероприятий в рамках ключевых приоритетов политик, осуществляемая непосредственно подразделениями Академии под руководством проректоров, курирующих направление / политику по достижению целевой модели развития.

Реализация программы развития предполагает использование систематического внутреннего и внешнего контроля.

Вертикаль управления реализацией программы развития Академии выглядит следующим образом:

Ученый совет Академии;

Ректор Академии – руководитель Программы;

Постоянная комиссия Ученого совета по стратегическому развитию;

Проректор по науке;

Подразделения проректора по науке, курирующие направление / политику по достижению целевой модели развития;

Деканы факультетов;

Заведующие выпускающими кафедрами;

Центр организации научных исследований.

В представленной выше вертикали управления реализацией программы цепочка управления «проректор по науке - подразделения проректора по науке,

курирующие направление / политику по достижению целевой модели развития - деканы факультетов - заведующие выпускающими кафедрами не проработана. Создание механизма взаимодействия проректора по науке с заведующими выпускающих кафедр и будет составлять проектный замысел диссертационного исследования, выполняемого в контексте программы развития Академии.

Выводы. 1. Алгоритм определения содержания авторской идеи и проектного замысла диссертационного исследования, выполняемого в контексте программы развития ВУЗа предполагает выполнение следующих действий:

- построить Модель реальной ситуации в Академии,
- определить Стратегию развития Академии от модели «университет второго поколения» к модели «университет третьего поколения»,
- построить целевой модели Академии,
- выбрать направления развития Академии, которые в Программе называются «политиками», соответствующие интересам аспиранта,
- изучить Механизм управления Программой развития Академии и определить степень разработанности в нем подсистемы управления развитием выбранного выше направления.
- сформулировать проектный замысел проектный замысел диссертационного исследования.

2. Авторская идея диссертационного исследования: формировать концепцию предстоящих исследований в контексте Ключевых приоритетов данной программы.

3. Проектный замысел диссертационного исследования: создать механизм управления научными исследованиями и инновационной деятельностью, позволяющий перейти Академии от модели «университет второго поколения» к модели «университет третьего поколения»

### **Список литературы**

1. Валерий Фальков дал старт программе господдержки вузов «Приоритет 2030» – URL: <https://base.garant.ru/407097396/> (дата обращения: 30.09.2023).

2. В программе "Приоритет 2030" примут участие 119 вузов – URL: <https://postupi.online/journal/novosti-obrazovaniya/v-programme-prioritet-2030-primut-uchastie-119-vuzov/> (дата обращения: 20.10.2023).

3. Методические рекомендации по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации – Текст : электронный — URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/35817/> (дата обращения: 20.10.2023).

4. Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» на 2023-2032 годы» – Текст непосредственный ((дата обращения: 25.10.2023).

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРОМЫШЛЕННО-ТОРГОВОЙ СФЕРЫ**

**ГУРИЙ П.С.,**

*канд. наук по гос. упр., доцент,*

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

**ШУГАЙ И.О.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Тема статьи актуальна в свете динамических изменений экономики и необходимости совершенствования методов, инструментов и механизмов управления экономическими субъектами. Основная причина низкой эффективности торгово-промышленных предприятий в настоящее время состоит в том, что сложившиеся стереотипы хозяйствования и применяемые методы управления не соответствуют требованиям рыночной экономики.

*Ключевые слова:* стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, конкурентные преимущества, внешний рынок, стратегические цели.

## **IMPROVING STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE OF THE INDUSTRIAL AND COMMERCIAL SPHERE**

**GURIY P.S.,**

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

**SHUGAI I.O.,**

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

*Annotation.* The topic of the article is relevant in the light of dynamic changes in the economy and the need to improve methods, tools and mechanisms for managing economic entities. The main reason for the low efficiency of commercial and industrial enterprises at present is that the established stereotypes of management and the management methods used do not meet the requirements of a market economy.

*Keywords:* strategy, strategic management, strategic planning, competitive advantages, external market, strategic goals.

Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. Проблема выживаемости и обеспечение непрерывности развития выдвигает на первый план требование проведения качественного анализа и оценки динамичной и неопределенной среды, в которой функционирует предприятие, ее прогнозирование, а также создание такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой, характером и результатами деятельности предприятия.

В анализе направлений совершенствования стратегического управления промышленным предприятием в современных экономических условиях. Задачей является исследовать отличия стратегического управления промышленным предприятием от традиционного, проанализировать современные стратегии промышленных предприятий, выявить их особенности и области применения.

По мнению зарубежных и отечественных ученых, среди которых следует выделить И. Ансоффа, О.С. Виханского, В.А. Винокурова, Б.Д. Семенова, стратегический менеджмент – это концепция выживания в конкретных условиях. Она дает относительно конкретное представление о том, какой должна быть организация в будущем, т.е. в каком окружении предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие изменения предстоит осуществить и т.д., обеспечивает стратегическое управление. Основанным, в таком управлении, являются мониторинг внешней среды, своевременное распознавание угроз, корректировка целей развития, гибкое маневрирование ресурсами, обеспечение преимуществ в условиях конкурентного рынка на долгосрочную перспективу.

Одной из ключевых составляющих управления является стратегия.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического управления.

В настоящее время известны две точки зрения на понимание стратегии. Стратегическое планирование в США, возникло в 60-70 годы в большинстве крупных и ряде средних фирм. Суть работы при этом сводилась к прогнозу возможных изменений на рынках сбыта производимой продукции и к приспособлению к этим изменениям преимущественно за счет разработки правильных внутрипроизводственных стратегий распределения ресурсов.

Дальнейшим развитием стратегического планирования явилось применение «ситуационного» планирования, состоящего в подготовке к представлению руководству компаний нескольких вариантов стратегического развития компании, характеризующихся разными приоритетами в распределении ресурсов и неодинаковым соотношением риска и гарантированной выгоды.

Первый взгляд базируется на том, что стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели.

Соответственно выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана. Этому пониманию стратегии придерживается М. Мескон, который утверждает, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей [3].

Очевидно, что такой взгляд основывается на предположении того, что все изменения предсказуемы, происходящие процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Следует отметить, что мнение О.С. Виханского по поводу того, что данная предпосылка неверна не только для рыночной экономики, но даже и для плановой экономики. Развитие рыночных экономических систем свидетельствует о том, что скорость изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений и порождаемых ими возможностей.

Вторая точка зрения на понимание стратегии основывается на том, что стратегия рассматривается как общее направление развития организации, касающееся сферы деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, позиции организации в окружающей среде, способов использования средств для достижения поставленных целей. Такое определение стратегии имеет место в работах П. Хатерти, У. Кинга, В.В. Балабанова, О.С. Виханского, В.А. Анташова, Г.В. Уваровой и др. [1].

В данном случае исключается детерминизм в поведении организации, т.к. стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. Другими словами, стратегия предполагает готовность к изменениям, неопределенности и риску, использованию благоприятных возможностей, приспособлению к некоторым изменениям внешней среды, в том числе путем изменения места в среде.

Итак, наиболее точно определить понятие стратегии можно следующим образом: стратегия представляет собой качественно определенное направление развития предприятия на основе координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Целью деловой стратегии является создание конкурентных преимуществ, которые обеспечат компании высокую рентабельность.

Функциональные стратегии служат основой для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб. При этом то, что на более высоком уровне управления (портфельная стратегия) считается средством достижения целей, на относительно низком (деловая или функциональная стратегии) является целью.

Такая классификация вполне допустима, однако основными элементами стратегии Б. Карлоф считает факторы изыскания, распределения или

повышения отдачи внутренних ресурсов, не акцентируя внимание на учете факторов внешней среды (изменение рынка по объему, структуре и др. характеристикам, поведение конкурентов, темп инфляции, уровень занятости, научно-технический прогресс и т.д.), что, бесспорно, является существенным недостатком.

Разработка и реализация стратегии в условиях рынка невозможна без максимального учета факторов среды, анализа макро- и микроокружения организации, поиска способов приспособляемости к внешним условиям.

Процесс стратегического управления неизбежно должен включать осуществление следующих этапов: определение миссии организации, конкретизацию целей, формулировку и реализацию стратегий, направленных на их достижение.

Заслужой ряда ученых является уточнение и детализация этих этапов. Так, В. Винокуров определяет процесс стратегического управления следующим образом: определение миссии и целей организации; стратегический анализ; определение стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; контроль и оценка стратегий [1].

Следует согласиться с Б.Д. Семеновым, т.к. стратегическое управление рассматривает как совокупность процессов: стратегического планирования, реализации стратегии и целевого менеджмента. При этом если формирование миссии организации, выбор главных направлений и общих целей, анализ внутренней и внешней среды, выбор альтернативы роста представляет собой стратегическое планирование, то целевой менеджмент характеризуется им как определенная система управления, в которой тесно взаимосвязаны цель (результат) и контроль [4].

Дальнейшим развитием стратегического планирования явилось применение «ситуационного» планирования, состоящего в подготовке к представлению руководству компаний нескольких вариантов стратегического развития компании, характеризуемых разными приоритетами в распределении ресурсов и неодинаковым соотношением риска и гарантированной выгоды.

Основное отличие стратегического управления от стратегического планирования состоит в том, что помимо разработки стратегического плана оно также обеспечивает его реализацию путем создания тех или иных организационных структур и определения способов и порядка действий в различных условиях.

Таким образом, механизм стратегического управления осуществляет не только постановку задачи, но и организационно воплощает стратегический подход. А это в первую очередь предполагает создание организационной культуры, систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в производстве и т.д. [2].

По мере количественного и качественного увеличения факторов производства, изменения характера потребительского спроса, усиления

конкурентной борьбы, увеличения разнообразия и сложности хозяйственной ситуации жестко регламентированные системы управления не в состоянии решать задачи развития фирм. Успех в деятельности во многом обеспечивает реформирование системы взглядов на планирование и управление, а именно разработка методологии стратегического управления. Стратегическое управление существует внутри управляющей подсистемы наряду с оперативным управлением. Однако если оперативное управление связано с решением текущих задач, устранением текущих причин, несоответствия характера деятельности фирмы среде, в которой она функционирует, то одним из конечных продуктов стратегического управления является потенциал для достижения целей организации в будущем. На уровне предприятия этот потенциал состоит на «входе» из финансовых, сырьевых и людских ресурсов, информации, на «выходе» из произведенной продукции и услуг, набора правил социального поведения.

По мнению И. Ансоффа другим конечным продуктом стратегического управления является структура организации, обеспечивающая чувствительность к изменениям во внешних условиях. Это предполагает наличие управленческой способности замечать и объяснять внешние изменения и руководить необходимыми ответными стратегическими действиями, а также иметь материальную возможность разработать, испытать и внедрить новые товары и услуги [1].

В то время как деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность предприятия в изменяющихся условиях, оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции фирмы для достижения целей этой организации. На уровне предприятия управляющий, занимающийся стратегией, обеспечивает потенциал прибыльности, а управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальную прибыль.

Стратегическое управление, как отмечает И. Ансофф, требует предпринимательского организационного поведения, поскольку этот вид управленческой деятельности связан с развитием будущего потенциала фирмы, а оперативное управление преуспевает за счет приростного поведения, реализуя существующий потенциал в доходы и рост фирмы.

Итак, стратегическое управление можно рассматривать со следующих позиций:

как вид, сферу деятельности по управлению, состоящую в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;

как процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;

как область научных знаний, изучающих приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

Однако следует придерживаться того мнения, что стратегическое управление представляет собой деятельность, направленную на реализацию глобальных целей организации в будущем, состоящую в маневрировании имеющимся потенциалом, обязательном учете и анализе факторов внешней среды, обеспечении приспособляемости к окружению для создания стратегических преимуществ.

Таким образом, совершенствования методов, инструментов и механизмов управления экономическими субъектами является основой принятия эффективных управленческих решений, совершенствования стратегического управления предприятием в условиях появления новых более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки.

На уровне предприятия управляющий, занимающийся стратегией, обеспечивает потенциал прибыльности, а управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальную прибыль.

### **Список литературы**

1. Антипатов, Ю.А. Обзор научных взглядов на разработку стратегии развития фирмы в рамках исследования экономической категории / Ю.А. Антипатов // Вопросы науки и образования. – 2018. – №19 (31). – С. 26-29. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?ysclid=lb6gxyjcbh415894875&id=35611516> (дата обращения: 09.10.2023г.)
2. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/010ysclid=lb6h0u4dwd945287874> (дата обращения: 09.10.2023г.)
3. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка.// Л.П. Владимирова, А.И. Ильин, Л.М.Синица// [Электронный ресурс]:- Планирование на предприятии в 2-х частях: Учебное пособие. – Минск: ООО «Новое знание»: 2016. с 215-362 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://chytalnya.at/vladimirova\\_1\\_p\\_prognozirovanie](https://chytalnya.at/vladimirova_1_p_prognozirovanie) (дата обращения: 09.10.2023г.).
4. Воронин, Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. – 2019. – №12-2 (66). – С. 17-20. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38487251&ysclid=lb6h2zc2l9155749845> (дата обращения: 09.10.2023г.)

## **ESG-ТЕХНОЛОГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА**

**ДЕДЯЕВА Л.М.**

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

**КИНАШ А.О.**

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

*Аннотация. В работе исследована сущность технологии ESG-трансформации как инструмента, позволяющего компаниям создавать устойчивый и ответственный бизнес. Проанализирована деятельность ряда российских консалтинговых компаний, оказывающих услуги по ESG-трансформации бизнеса. Обоснована целесообразность применения стратегии ESG-трансформации для устойчивого развития организаций, создания чистой деловой репутации бизнеса.*

*Ключевые слова: устойчивое развитие, эффективность бизнеса, ESG-трансформация, консалтинговые услуги, технология.*

## **ESG-TECHNOLOGY AS A BUSINESS TRANSFORMATION TOOL**

**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;*

**KINASH A.O.,**

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

*Annotation. The paper examines the essence of ESG-transformation technology as a tool that allows companies to create a sustainable and responsible business.*

*The activity of a number of Russian consulting companies providing ESG business transformation services is analyzed. The expediency of applying the ESG-transformation strategy for the sustainable development of organizations and the creation of a clean business reputation is substantiated.*

*Keywords: sustainable development, business efficiency, ESG-transformation, consulting services, technology.*

В настоящее время на территории Российской Федерации все большую популярность приобретают консалтинговые компании, специализирующиеся на вопросах ESG-трансформации бизнеса. К консультантам обращаются предприятия, которым необходима поддержка и помощь в создании бизнеса, направленного на ответственное отношение к экологии, социуму и устойчивому развитию деятельности. В нашей стране внедрение данной технологии крайне необходимо на промышленных предприятиях, деятельность которых пагубно влияет на окружающую среду.

Внедрение ESG-технологии способствует получению организациями социальных и конкурентных преимуществ, таких как государственные субсидии и льготы, лояльные условия кредитования и отношение клиентов, привлекательность для сотрудников.

Впервые аббревиатуру ESG ввел в деятельность предприятий бывший генеральный секретарь ООН Кофи Аннан в 2004 г. Тогда она была применена в отчете, в котором освещались рекомендации, как лучше интегрировать экологические, социальные принципы в управление активами, брокерские услуги по ценным бумагам и другую работу, связанную с инвестированием.

ESG-технология — это набор принципов экологического, социального и корпоративного управления, основанных на защите окружающей среды, создании благоприятных социальных условий, добросовестном отношении к сотрудникам и клиентам, надлежащем корпоративном управлении.

Расшифровка аббревиатуры ESG довольно проста, но в ней заложена ключевая идея данного инструмента устойчивого развития предприятий. Environmental - окружающая среда – ответственное отношение к природе (следование трендам в вопросах экологии, стремление сократить ущерб, наносимый окружающей среде, экономное расходование ресурсов). Social - социальное управление (ответственность перед персоналом, бизнес-партнёрами, клиентами). Governance - корпоративное управление (прозрачность отчётности, мероприятия по снижению рисков возникновения коррупции, уровень зарплат, отношения с акционерами) [1, с. 20].

Целью ESG-принципов является достижение устойчивого развития, улучшение результатов компаний и создание позитивного воздействия на общество и окружающую среду.

Трансформация бизнеса в рамках ESG подразумевает перепроектирование деятельности компании по следующим направлениям:

- декарбонизация, предусматривающая сокращение вредных выбросов в атмосферу и достижение углеродной нейтральности;
- снижение энергоёмкости и переход на умные и ресурсосберегающие технологии, которые способствуют улучшению экологической обстановки;
- развитие возобновляемых источников энергии (солнечная, ветряная, водная энергия);

- расширение частных инвестиций в зеленые проекты в разных сферах деятельности (экономика, промышленность, сельское хозяйство и т.д.), реализация которых позволит улучшить экологическую ситуацию в стране и минимизировать наносимый природе вред;

- развитие зеленых инструментов финансирования: зеленых кредитов, зеленых облигаций, экологического страхования. Под зеленым финансовым инструментом подразумеваются долговые ценные бумаги, кредиты, займы, гарантии, поручительства, применяемые для целей финансирования зеленых проектов, а также рефинансирования ранее выпущенных зеленых финансовых инструментов.

Многим предприятиям, ставящим перед собой цель ESG-трансформации бизнеса, требуется помощь специалистов в данной области, а именно, консалтинговых компаний, специализирующихся на вопросах экологизации и устойчивого развития бизнеса.

Популярными услугами консалтинговых компаний, которые специализируются на вопросах ESG-трансформации бизнеса, являются ESG-аудит и рекомендации по развитию; разработка ESG-стратегии компании; разработка ESG-политик; оценка углеродного следа; подготовка отчета об устойчивом развитии; организация обучения менеджмента, сотрудников и других стейкхолдеров; поддержка компании в выпуске «зеленых» облигаций; поддержка в получении ESG-рейтинга.

Российский рынок консалтинговых услуг насчитывает большое количество таких компаний-консультантов, например, компания «DeerUP» проводит ESG-аудит организаций, сопровождает отчетность структур при ESG-трансформации бизнеса, оказывает услуги по обучению руководителей организации-клиента, реализации стратегий повышения ESG-рейтинга [2].

Компания «EcoStandard group» разрабатывает стратегии ESG-трансформации бизнеса, направленные на создание его устойчивого положения на рынке, снижение ESG-рисков, улучшение репутации бренда, улучшение отношения сотрудников и клиентов к компании; консультирует и оказывает поддержку компаниям по оптимизации процессов и подготовке необходимой политики в области ESG, верификации «зеленых» облигаций и получении «зеленого» кредита; разрабатывает PR и маркетинговые стратегии с учетом ESG-изменений; способствует продвижению менеджмента компании как лидеров в сфере устойчивого развития; проводит обучающие семинары для руководителей и персонала компаний, трансформирующих свой бизнес с учетом ESG-факторов [3].

Компания «Strategy Partners» оказывает помощь регионам при определении их ключевых ESG-целей. Разрабатывает планы ESG-инициатив регионов с целью получения региональной модели их устойчивого развития; оказывает поддержку в получении ESG-рейтинга и привлечении «зеленого» финансирования; помогает в подготовке ESG-отчетов; проводит ESG-аудит инвестиционных / строительных проектов и предприятий, оценку

углеродного следа и формирование углеродной отчетности; проводит ESG-обучение сотрудников компаний-клиентов в различных форматах (интенсивы, семинары, круглые столы); разрабатывает мероприятия по продвижению компании-клиента в качестве лидера в области устойчивого развития и ESG, помогает выбрать каналы коммуникаций и определить подходы к созданию ESG-контента для ее медиаресурсов (сайт, соцсети, блоги) [4].

В качестве примера успешного осуществления ESG-трансформации интересен опыт ПАО «МТС», внедрившего в свою деятельность ряд мер по снижению негативного воздействия на окружающую среду и улучшение экологической устойчивости бизнеса. В рамках своей экологической стратегии ПАО «МТС» уделяет внимание следующим аспектам [5, с. 4]:

- ПАО «МТС» придерживается политики ответственного управления водными ресурсами, что включает в себя сокращение расходов воды и повышение ее качества, а также биоразнообразие водных массивов и их защиту;

- сокращение выбросов углекислого газа: «МТС» стремится использовать энергосберегающие технологии и внедрять возобновляемые источники энергии с целью снижения выбросов парниковых газов, в том числе углекислого газа. Помимо этого, компания работает над сокращением количества отходов и повышением их переработки, что также способствует снижению углеродного следа;

- социальное взаимодействие: в рамках экологической стратегии «МТС» взаимодействует с общественностью и другими заинтересованными сторонами для обеспечения прозрачности в своих экологических практиках и получения обратной связи от них. Компания активно сотрудничает с местными и федеральными органами власти, экологическими организациями, научными институтами и общественными организациями для совместной работы над экологическими проектами;

- компания участвует в развитии экологических продуктов и услуг. Например, это могут быть как продукты, снижающие потребление энергии, так и smart-устройства, контролирующие потребление электроэнергии и т.д.

ПАО «МТС» демонстрирует активную позицию в области ESG-стратегии, придерживаясь целостного и комплексного подхода к управлению в рамках данных аспектов. Компания выступает как лидер в области корпоративной ответственности, реализуя мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду, улучшению социального взаимодействия и повышению прозрачности управленческих практик. Результатом этой деятельности является устойчивое развитие ПАО «МТС», рост прибыли, увеличение инвестиций и улучшение деловой репутации.

Таким образом, в корпоративном мире становится все более распространенной практика использования экологических, социальных и управленческих факторов для устойчивого развития, которое стало

приоритетом для бизнеса и организаций гражданского общества государств во всем мире.

Соответствие ESG-требованиям позволяет компаниям избежать штрафов, получить заемные средства по сниженной процентной ставке, а также привлечь больше инвесторов и получить финансирование на более выгодных условиях за счет использования дополнительных механизмов создания стоимости. Сегодня в интересах владельцев бизнеса и руководителей компаний есть настоятельная необходимость ставить четкие цели по внедрению и планомерному соблюдению принципов ESG и устойчивого развития бизнеса.

### Список литературы

1. Давлетшина, Л.М. Управление устойчивым развитием бизнеса: учебно-методическое пособие / Л.М. Давлетшина. - Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2019. – 44 с. - Текст : непосредственный.

2. DeepUP. Ссылка на источник: <https://deerup.ru/> (дата обращения: 19.10.2023).

3. EcoStandard group. Ссылка на источник: <https://ecostandardgroup.ru/services/consulting/esg-konsalting/> (дата обращения: 19.10.2023).

4. Strategy Partners. ESG / Устойчивое развитие (2023). Ссылка на источник: <https://strategy.ru/services/esg-ustoichivoe-razvitie> (дата обращения: 19.10.2023).

5. Абдулганиева, З.В. ESG трансформация бизнеса на примере ПАО «МТС» / З.В. Абдулганиева, В. В. Гусев // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2. — Текст : электронный. - URL: <https://esj.today/PDF/13FAVN223.pdf>.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ РАБОТНИКОВ – ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

**ДЕДЯЕВА Л. М.,**

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

**ПЕКЛУН И. А.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрены понятия «профессиональное и корпоративное здоровье» работников организации. Исследованы факторы, оказывающие негативное воздействие на здоровье работников и влияющие на

производительность труда. Проанализированы корпоративные программы, направленные на укрепление здоровья сотрудников посредством формирования здорового образа жизни и раннего выявления заболеваемости.

*Ключевые слова:* здоровье, производительность труда, рабочая сила, корпоративное здоровье.

## **PROFESSIONAL HEALTH OF EMPLOYEES - PRODUCTIVITY GROWTH FACTOR**

***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;*

***PEKLUN I.A.,***

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

*Annotation.* The concepts of «professional and corporate health» of the organization's employees are considered. Factors that have a negative impact on the health of workers and affect labor productivity have been investigated. Corporate programs aimed at promoting the health of employees through the formation of a healthy lifestyle and early detection of morbidity were analyzed.

*Keywords:* health, labor productivity, labor force, corporate health.

Здоровье персонала выступает важнейшим фактором развития и функционирования любой компании, так как оно оказывает влияние не только на продолжительность и качество жизни человека, но и определяет его трудоспособность [1]. Поэтому, чем выше уровень здоровья у работников, тем больше возможностей для повышения производительности труда всего коллектива в целом.

Применительно к работающим выделяют профессиональное и корпоративное здоровье. Профессиональное здоровье рассматривается как способность организма работающего человека обеспечивать высокую и длительную работоспособность, а также профессиональное долголетие в условиях его профессиональной деятельности. Под корпоративным здоровьем понимают один из компонентов корпоративной культуры организации, обеспечивающий наряду с сохранением и улучшением здоровья, трудоспособности работников повышение эффективности их деятельности и поддержание высокого имиджа организации [2, с. 31].

Практика показывает, чем выше качество здоровья при осуществлении любого вида деятельности, тем больше времени сотрудник сможет отработать,

поскольку любые виды заболевания вызывают приостановку трудовой деятельности, часто на длительные сроки.

Согласно статистике, по всей Российской Федерации практически здоровое трудоспособное население составляет всего 7%. Также статистика утверждает, что около 70% сотрудников страдают определёнными хроническими заболеваниями и несколькими недугами, которые находятся в состоянии ремиссии. Выявлено, что от хронической усталости страдает 85% сотрудников компаний [3]. Неудовлетворительное состояние здоровья опасно для трудящихся тем, что его возникновение приводит к снижению физической и умственной работоспособности. Это, в свою очередь, приводит к частым ошибкам в работе, ухудшению усвоения информации, затратам большего количества времени для выполнения определенных задач и т. д. Производительность труда падает. Это подтверждают исследования, проведённые отечественными и иностранными специалистами.

Данные научного журнала «Population Health Management» показывают, что проблемы со здоровьем – это в определенной степени следствие пагубных привычек, которые тоже оказывают негативное влияние на производительность труда работников. По результатам исследования более 20 000 сотрудников американских компаний, зависимых от пагубных привычек, было выявлено, что их производительность падает на 66% из-за неправильного питания и на 28% из-за курения. У лиц, которые не занимаются спортом, производительность понижается на 50% по сравнению с физически активными работниками. То есть большинство сотрудников в силу проблем со здоровьем, работают не в полную силу, что приводит к финансовым и временным издержкам.

По данным Субботнего фонда больницы Бирмингема «BHSF Group Limited» около 27% сотрудников в течении года сталкиваются с проблемами, которые не позволяют им полноценно справляться не только с работой, но и решать повседневные задачи [5]. Поэтому в объяснительных записках работники указывают в качестве причины своего отсутствия на рабочем месте не плохое самочувствие, а личные семейные проблемы. Объясняется это тем, что они не всегда понимают, что причина их низкой трудоспособности заключается в проблемах со здоровьем. Загруженность на работе и множество домашних бытовых проблем отодвигают на второй план и делают невидимыми проблемы с физическим здоровьем.

Задача улучшения состояния здоровья сотрудников требует комплексного решения, которое поможет не только достичь определенного результата, но и поддерживать его длительное время. Компании всегда заинтересованы в увеличении производительности труда сотрудников, поэтому развитию корпоративной культуры здоровья отводится значительная роль. Для сохранения и поддержания здоровья сотрудников необходимы: здоровое питание, повышение физической активности, профилактика потребления табака, снижение потребления алкоголя и др. Можно сказать, что корпоративные программы укрепления здоровья – это элемент корпоративной

культуры предприятия, который влияет на организацию труда. Отсюда следует, что корпоративное здоровье тоже является элементом корпоративной культуры, в которую входят программы по повышению качества здоровья сотрудников и методы стимулирования работодателей к улучшению условий труда, сохранению здоровья работников.

Под корпоративной программой укрепления здоровья работников понимают внедренную работодателем программу, включающую комплекс организационных, профилактических, оздоровительных, социально-экономических и иных мероприятий, направленных на сохранение и укрепление здоровья работников, повышение их работоспособности и качества жизни [2].

Для сохранения и поддержания здоровья трудящихся используется ряд корпоративных программ, которые направлены на выявление состояния здоровья работников, управление рисками возникновения хронических инфекционных заболеваний, исключение вредных привычек, соблюдение принципов здорового питания, формирование мотивации на повышение двигательной активности и создание для этого соответствующих условий и т.д.

Применение этих программ оправдано, так как в стремлении позитивно повлиять на эффективность деятельности персонала, многие компании мира перешли на комплексную программу поддержки сотрудников, которая разработана специалистами в области корпоративного поведенческого здоровья.

Например, в России активно действует компания «Корпоративное здоровье», которая стала первым российским провайдером Программ Благополучия и Здоровья для предприятий и представляет новые подходы к поддержке здоровья, безопасности и производительности труда на рабочих местах [6]. Основными программами компании являются: оценка рисков для здоровья; программа сокращения курения; программа управления стрессом; программа поддержки сотрудников; первая психологическая помощь при критических событиях; программа поддержки при организационных изменениях; программа вмешательства в злоупотребление алкоголем; оценка эффективности программ здоровья и благополучия.

Эти программы способствуют созданию условий, при которых сотрудники компании смогут обратиться за профессиональной помощью, чтобы решить личные проблемы, справиться с трудностями, которые влияют как на их собственное благополучие, так и на успешность бизнеса в целом.

*Выводы.* Корпоративные программы разработаны и реализуются в 47 организациях, в том числе, медицинских, образовательных учреждениях, например, детских садах, средних общеобразовательных школах, учреждениях дополнительного образования, а также на промышленных предприятиях и в муниципальных учреждениях.

Реализация таких программ будет способствовать росту производительности труда, сокращению трудовых потерь по болезни,

улучшению имиджа организации, укреплению корпоративного духа, созданию благоприятного психологического климата в коллективе, повышению информированности о принципах здорового образа жизни, увеличению профессионального долголетия.

### Список литературы

1. Попова И. В. Здоровье работников как фактор производительности труда. Проблемы измерения / И. В. Попова, Л. Д. Котлярова, О. А. Котлярова // Вестник КГУ. – 2014. - № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdorovie-rabotnikov-kak-faktor-proizvoditelnosti-truda-problemy-izmereniya> (дата обращения: 16.10.2023).
2. С. П. Ковалев, Е. Р. Яшина, И. Б. Ушаков, П. С. Турзин, К. Е. Лукичев, А. В. Генералов. Корпоративные программы укрепления профессионального здоровья работников в Российской Федерации / Ковалев С. П., Яшина Е. Р., Ушаков И. Б., Турзин П. С., Лукичев К. Е., Генералов А. В. – Текст : непосредственный // Экология человека. – 2020. - № 10. – С. 31-37.
3. Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту. 2022. - Статистический бюллетень – М. : Росстат, 2006. – 443 с. – Текст : непосредственный.
4. Yan L., The impact of expanding telehealth-delivered dietary interventions on long-term cardiometabolic health / L. Yan, Z. Donglan, T. Janani [et al] // Population Health Management. – 2021. – Vol. 25. – №3. – PP. 317-322. – Текст : непосредственный.
5. BHSF Group Limited (2023). Available at: <https://www.bhsf.co.uk/> (accessed 16 October 2023).
6. Программы здоровья и благополучия. – Текст : электронный. - [сайт]. – URL: <https://www.corphealth.ru/> (дата обращения: 16.10.2023).

## ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ

**ДЕДЯЕВА Л.М.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

**ЦЫМАХ А.М.,**

*бакалавр,*

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

*Аннотация.* Раскрыты роль и значение институционализации в развитии предпринимательства, формировании благоприятного бизнес-климата,

стимулирующего экономический рост и повышение уровня жизни населения. Обосновано, что развитие предпринимательства через институционализацию является важным фактором успешного экономического и социального развития и требует поддержки со стороны государства и общества.

*Ключевые слова:* институционализация, предпринимательство, экономика, институты, государственно-частное партнерство.

## **INSTITUTIONALIZATION OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURSHIP IN THE ECONOMY**

**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;*

**TSYMAKH A.M.,**

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

*Annotation.* The role and importance of institutionalization in the development of entrepreneurship, the formation of a favorable business climate stimulating economic growth and improving the standard of living of the population are revealed. It is proved that the development of entrepreneurship through institutionalization is an important factor of successful economic and social development and requires support from the state and society.

*Keywords:* institutionalization, entrepreneurship, economics, institutions, public-private partnership.

Институционализация представляет собой процесс формализации социальных отношений, переход от неформальных отношений и неорганизованной деятельности к созданию организационных структур с иерархией власти. Это процесс формирования и развития институтов, которые определяют основные правила, нормы и ценности в обществе. К числу таких институтов относятся: правительство, судебная система, образование, семья, религия, экономика и другие социальные институты, которые регулируют поведение и взаимодействие людей.

Институты устанавливают правила и законы, которые регулируют поведение граждан и помогают поддерживать социальное равновесие, обеспечивают защиту прав и свобод граждан. Институты права и правосудия гарантируют исполнение законов и обеспечивают справедливость. Экономические институты формируют условия для предпринимательства и инвестиций, что способствует росту производства и благосостояния общества.

Институционализация экономики России призвана обеспечивать цивилизованные рамки взаимодействия экономических агентов. Институты сегодня трактуются как правила игры в обществе, включающие и механизмы принуждения к исполнению принятых обязательств. Не может быть эффективных рынков без эффективных институтов. Признаками эффективности институтов является то, насколько они могут обеспечить экономическую и политическую гибкость для адаптации к новым условиям, обеспечить стимулы к обучению и знаниям, стимулировать инновации.

В современных условиях институционализация развития предпринимательства имеет особое значение, так как способствует формированию благоприятного бизнес-климата, стимулирует экономический рост и повышение уровня жизни населения [1].

Институционализация предпринимательства предопределяет решение следующих задач.

1. Защита прав и интересов предпринимателей: институционализация предпринимательства включает создание правовой базы, которая гарантирует защиту прав собственности, контрактных отношений и иных прав предпринимателей. Это создаёт доверие и стабильность в бизнес-среде и содействует привлечению инвестиций.

2. Поддержка предпринимательства: институты поддержки предпринимательства, такие как специализированные организации и агентства, играют значимую роль в обеспечении консультаций, финансовой поддержки, помощи в получении лицензий и разрешений, а также информационной поддержки предпринимателям.

3. Развитие образования и подготовка предпринимателей: институты образования и подготовки предпринимателей играют значимую роль в формировании целесообразных знаний и навыков для благополучного ведения бизнеса. Это включает совершенствование системы образования, осуществление тренингов, семинаров и иных научно-образовательных мероприятий для предпринимателей.

4. Партнёрство между государством и бизнесом: установление партнёрских взаимоотношений между государством и предпринимателями является значимым механизмом институционализации развития предпринимательства.

5. Продвижение предпринимательской культуры: институционализация развития предпринимательства также включает осуществление информационных кампаний и мероприятий, нацеленных на формирование положительного отношения к предпринимательству, популяризацию успешных коммерческих историй и формирование благоприятного общественного мнения о предпринимателях [2].

Институционализация развития предпринимательства в экономике играет важную роль в обеспечении устойчивого экономического роста и прогресса страны. Она создает благоприятные условия для предпринимателей,

способствуя инновациям, повышению уровня жизни населения и созданию новых рабочих мест. Формирование институциональной среды экономики зависит от взаимодействия между институтами и организациями. Институты устанавливают «правила игры», определяющие порядок и условия предпринимательской деятельности, в то время как организации являются «игроками» в этой системе.

Чем больше неуверенности в институциональной сфере, тем больше требуется ресурсов для ведения предпринимательской деятельности. Из-за преобладания стремления к максимизации прибыли, рамки частной собственности не позволяют полностью использовать все факторы экономического роста, сопряженные с высокой степенью риска, долгосрочной доходностью инвестиций, свойственных крупномасштабным инвестиционным проектам, наиболее значимым для технологического прогресса, которые выходят за рамки экономических интересов субъектов частной собственности [3].

Государство реализует функции и решает задачи, связанные с институционализацией развития предпринимательства в экономике.

Во-первых, государство должно создавать и укреплять институты, которые обеспечивают стабильность правового и экономического окружения. Это включает разработку и соблюдение законодательства, защиту прав собственности, обеспечение доступа к финансовым и технологическим ресурсам, а также поддержку конкуренции на рынке.

Во-вторых, государство должно поддерживать инфраструктуру и обеспечивать доступ к образованию, здравоохранению и социальным услугам. Это помогает создавать условия для развития человеческого капитала, что является ключевым фактором в повышении производительности и конкурентоспособности предприятий.

В-третьих, государство может предоставлять государственные заказы и поддержку финансирования и инвестиций на старте предприятий. Это может быть особенно важно для развития новых инновационных и высокотехнологичных отраслей, которые могут стать движущей силой экономического роста.

Однако, необходимо найти баланс между вмешательством государства и свободой предпринимательства. Чрезмерное вмешательство может привести к негативным последствиям, таким как коррупция, бюрократия и ограничение свободы предпринимательской деятельности. Поэтому важно, чтобы роль государства была ограничена и прозрачна, а регулирование проводилось эффективно и с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Экономика, основанная на государственно-частном партнерстве, предлагает оптимальный вариант управления ресурсами, при котором государство и частный сектор взаимодействуют и совместно управляют общественными ресурсами. Государственно-частное партнерство (ГЧП)

позволяет государству использовать опыт и ресурсы частного сектора, а частному сектору – получать доступ к государственным активам и инфраструктуре. Государственные органы сосредоточены на своих основных функциях, таких как разработка законов и регулирование, в то время как частный сектор берет на себя ответственность за исполнение этих функций в сфере экономики. Это также позволяет улучшить эффективность использования ресурсов, так как частный сектор обычно более гибок и способен эффективно управлять ресурсами.

Однако, государственно-частное партнерство имеет свои ограничения и вызывает определенные проблемы. Одна из основных проблем – коррупция и неправомерное использование государством своих полномочий. Вполне возможно, что государство может использовать ГЧП в своих интересах, злоупотребляя своей властью и ограничивая свободу частного сектора. Кроме того, несмотря на потенциальные выгоды партнерства, существует риск неравенства и недостаточной защиты интересов общества. Частный сектор может стремиться максимизировать свою прибыль и не всегда будет действовать в интересах широкой общественности.

Государственно-частное партнерство представляет собой важный инструмент формирования экономики, но требует баланса между интересами государства и частного сектора, а также эффективного регулирования и контроля, чтобы обеспечить эффективное использование общественных ресурсов, гарантировать справедливость и защиту прав общества.

Таким образом, нынешнюю рыночную экономику уже невозможно представить без государственного регулирования, т. к. ему отводятся такие значимые функции, как поддержание конкуренции, нормализация экономики, предоставление социальной защиты и др. Вместе с тем, государство не должно вмешиваться в те сферы рынка, где его механизмов регулирования достаточно. Иначе это может спровоцировать распад рыночной системы и превращение её в командно-административную.

Государственные органы должны сосредоточиться на создании благоприятной институциональной среды, так как без этого предпринимательство не может стать эффективным инструментом социально-экономического развития современной России.

Институционализацию развития предпринимательства необходимо реализовать на основе отработки процедур согласования экономических интересов и социальных целей общества, власти и предпринимателей, принятия организационно-правовых и политических норм, гармонизирующих интересы участников этих отношений.

Таким образом, институционализация развития предпринимательства в экономике требует активного участия государства, обеспечивая благоприятные условия для бизнеса, защищая права собственности, стимулируя инновации и обеспечивая доступ к ресурсам и услугам.

### **Список литературы**

1. Агабеков, С. И. Инновации в России. Системно-институциональный анализ / С. И. Агабеков, Д. И. Кокурин, К. Н. Назин. – Москва: ТрансЛит. – 2019. – 376 с.
2. Брославский, В.А. Институциональный анализ концепций предпринимательства / В. А. Брославский, Н. В. Алексов. – Санкт-Петербург: Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. - № 1. – С. 271-275.
3. Губин, Е. П. Государственное регулирование рыночной экономики и предпринимательства. Правовые проблемы / Е. П. Губин. – Москва: Норма: Инфра-М. – 2017. – 316 с.

## **АДАПТАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**ДОКТОРОВА Н.П.,**

*канд. гос. упр, доцент, доцент,*

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

**СЕРЕДА К.С.,**

*бакалавр,*

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

*Аннотация.* В современном бизнесе, способность адаптироваться к изменениям – ключевой фактор успеха. Определена важность адаптации предприятий к изменяющейся внутренней и внешней среде. Рассматриваются два основных направления адаптации: изменение внутренних характеристик предприятия и управленческое воздействие на внешнюю среду.

*Ключевые слова:* адаптация, конкурентоспособность, внешние факторы, внутренние факторы, эффективность, изменения, предприятие.

## **ADAPTATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MODERN ECONOMY**

**DOCTOROVA N.P.,**

*Ph.D. state manager, Associate professor, Associate Professor,*

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

**SEREDA K.S.,**  
*Bachelor course,*  
*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,*  
*Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* In modern business, the ability to adapt to changes is a key success factor. The importance of adaptation of enterprises to the changing internal and external environment is determined. Two main directions of adaptation are considered: changes in the internal characteristics of the enterprise and management impact on the external environment.

*Keywords:* adaptation, competitiveness, external factors, internal factors, efficiency, changes, enterprise.

В условиях современной динамичной деловой среды предприятия вынуждены постоянно адаптироваться к изменяющимся требованиям, технологическим инновациям и рыночным сдвигам. Для успешной адаптации к этим изменениям необходимо изменять и совершенствовать управление бизнес-процессами. Предприятия, которые способны адаптироваться к этим изменениям, могут обрести конкурентное преимущество.

На современном этапе развития рыночных отношений, при постоянно меняющейся внешней среде и воздействии на предприятия, необходимо, чтобы они не только успешно функционировали в различных ситуациях, но и обладали способностью планировать свои действия и адаптироваться к изменяющимся тенденциям. Предприятия должны способствовать прогнозированию изменений, оперативно реагировать на потребительские предпочтения и гибко приспосабливаться к ним, используя методы и принципы управленческой деятельности, основанные на постоянном мониторинге изменений в окружающей среде.

Развитие управленческой мысли привело к эволюции понятия "адаптация поведения" предприятий. Изначально оно означало изменение самого способа функционирования предприятия, но затем стало включать в себя понимание адаптации как реакции на изменения во внешней среде. Это переосмысление понятия привело к формулировке адаптации как изменения хозяйственной деятельности предприятия и использованию новых подходов к управлению, основанных на анализе факторов внешней среды.

До настоящего времени в экономической литературе не сложилось единой точки зрения по определению понятия «адаптация».

Глауза С.Г. выделяет понятие «адаптация – это процесс приспособления социально-экономической системы к новым условиям функционирования» [4].

Гэлловэй Л. предлагает следующее определение: «адаптации – что это деятельность по преобразованию параметров, свойств, структуры какой-либо системы для приспособления к характеристикам среды, в которой действует данная система» [1].

Фатхутдинов А. дает определение «адаптация системы характеризуется как ее способность сохранять свои основные функции при изменении факторов внешней среды» [2].

Сравнив эти определения, все они подчеркивают значение адаптации как процесса изменения, чтобы соответствовать новым условиям, как внутренней, так и внешней среды. Все они также подчеркивают, что адаптация позволяет сохранить функциональность и эффективность системы в условиях перемен.

Однако, наиболее полным и подходящим определением адаптации, на наш взгляд, является:

«Адаптация – это деятельность по преобразованию параметров, свойств, структуры какой-либо системы для приспособления к характеристикам среды, в которой действует данная система» [1].

Это определение более конкретно и подробно описывает процесс адаптации, включая изменение параметров и структуры системы для ее успешного функционирования в новых условиях среды.

Существуют два основных направления адаптации предприятия [3]:

1) Внутренняя сторона адаптации, которая включает изменения внутренних характеристик предприятия в зависимости от изменений во внешней среде.

2) Внешняя сторона адаптации, где предприятие воздействует на внешнюю среду через управленческие меры, чтобы уменьшить отрицательное воздействие внешних факторов и увеличить положительное воздействие

Важно отметить, что эти направления взаимосвязаны, и выбор конкретного направления зависит от того, насколько предприятие осведомлено о переменных внешней среды. Адаптация — это способ изменить внутренние аспекты предприятия с целью реализации стратегии развития и повышения эффективности в условиях изменений как в количественных, так и в качественных характеристиках внешней среды, в которой предприятие функционирует [1].

Адаптивность деятельности предприятий определяется их способностью поддерживать соответствие между своими внутренними ресурсами и изменяющейся внешней средой. Это достигается через гибкость предприятия и способность быстро реагировать на изменения в экономической среде.

Современное поведение предприятий в процессе адаптации зависит от различных факторов, таких как их предшествующее развитие, доступность информации, масштаб изменений и другие. Адаптирующиеся предприятия могут иметь разные способности и ресурсы [4].

Примером успешной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды является «Газпром». Эта компания – одна из крупнейших в мире по добыче и производству природного газа – нашла способ не просто приспособиться к глобальным изменениям в энергетической индустрии, но и извлечь из этого выгоду. «Газпром» развивал новые направления, такие как сжиженный природный газ (СПГ) для экспорта, увеличивал эффективность

добычи, развивал собственную инфраструктуру и искал новые рынки сбыта для газа. Предприятие столкнулось с рядом трудностей, которые преодолело следующим образом:

1. Глобальные изменения в энергетической индустрии. Переход к использованию ветра и солнца для производства энергии был непростой задачей. «Газпром» справился с этим, создавая новые бизнес-направления, такие как сжиженный природный газ, чтобы соответствовать запросам на чистую энергию.

2. Регуляторные ограничения. Новые правила и законы могли сделать работу компании сложнее. «Газпром» сотрудничал с регулируемыми органами и изменял свой бизнес, чтобы соответствовать новым требованиям, при этом оставаясь конкурентоспособным.

3. Глобальная конкуренция. На мировом рынке энергии стало больше конкурентов. Чтобы выделиться, «Газпром» улучшал свои технологии и инфраструктуру, чтобы производить энергию дешевле и лучше.

4. Риски из-за политики. «Газпром» работает в разных местах, и политические конфликты могут создавать проблемы. Компания уменьшала эти риски, диверсифицируя свои ресурсы и имея отношения с разными странами и партнерами.

В целом «Газпром» преодолел эти трудности путем активной адаптации, инноваций и диверсификации бизнеса. Компания также уделяла внимание соблюдению нормативных требований и поддержанию стабильных отношений с партнерами, что позволило ей успешно функционировать в изменяющейся энергетической индустрии.

Ещё один пример удачной адаптации – деятельность компании «Ростелеком». Компания, предоставляющая услуги связи и информационных технологий, активно адаптировалась к изменениям в отрасли. Она перешла от традиционных услуг фиксированной связи к более современным услугам, таким как широкополосный интернет, цифровое телевидение и облачные сервисы. Компания «Ростелеком» столкнулась с определенными трудностями в процессе адаптации. Вот некоторые из ключевых трудностей, с которыми компания столкнулась и как она их, преодолела:

1. Финансовые трудности. Переход к новым технологиям и инфраструктуре требовал значительных финансовых вложений. Чтобы решить эту проблему, они привлекли деньги от других компаний и сделали свои операции более эффективными, чтобы освободить средства.

2. Конкурентная борьба. Конкуренты в отрасли также стремились привлечь клиентов. «Ростелеком», укрепил свой бренд и предоставил более качественные услуги.

3. Обучение персонала. Переподготовка сотрудников для работы с новыми технологиями вызвала сопротивление и трудности в усвоении новых навыков. «Ростелеком», предоставил обширную программу обучения и поддержку для своего персонала.

4. Инновации и развитие продуктов. Разработка и внедрение новых услуг требует времени и ресурсов, и сопровождается неудачами. «Ростелеком», уделил большое внимание исследованиям и разработке, и был готов к риску при внедрении инноваций.

«Ростелеком» пример успешной адаптации к современным вызовам в сфере связи и информационных технологий, подтверждая, что гибкость, инвестиции в качество и обучение персонала, а также постоянное стремление к инновациям являются ключевыми факторами для успешного выживания и роста.

**Выводы.** В современном мире, где бизнес-среда постоянно меняется, адаптация к изменениям в управлении бизнес-процессами становится критически важной для организаций. Эффективное управление бизнес-процессами и способность быстро реагировать на новые требования и вызовы могут значительно повысить конкурентоспособность предприятия.

Современные предприятия сталкиваются с разнообразными вызовами, такими как изменения во внешней среде и внутренние факторы, такие как качество инфраструктуры и экономическая нестабильность. Однако, адаптация не имеет универсального механизма и должна быть индивидуально адаптирована к конкретным потребностям и ресурсам каждого предприятия.

Анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия играет важную роль в процессе адаптации, и предприятия должны оценить свой потенциал и ресурсы, а также реагировать своевременно на изменения внешних условий.

Успешная адаптация предприятия зависит от его способности к инновациям, гибкости и способности анализа внешних и внутренних факторов. Также необходимо постоянно следить за изменениями во внешней среде и быстро реагировать на них.

Адаптация остается ключевым элементом в обеспечении конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий, а разработка и реализация соответствующих стратегий адаптации становятся неотъемлемой частью бизнес-процесса в современном мире.

### **Список литературы**

1. Аксенов П. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития / П. Аксенов. – Москва, 2012. – 779 с.

3. Бабич, О. Адаптация деятельности промышленного предприятия путем формирования эффективной стратегии / О. Бабич. – Брянск, 2014. -386 с.

3. Жуков Б.М. Управленческая гибкость как фактор поддержания инновационной активности предприятия / Б.М. Жуков. – Москва, 2015. – 634 с.

4. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон. - Москва, 2016. - 928 с.

## **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**ЖУКОВА А.О.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**КОРОСТЕЛЕВ Д.А.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В данной работе рассматриваются теоретические аспекты управленческой деятельности и анализ существующих методов принятия управленческих решений. Описываются пути совершенствования форм и методов управленческой деятельности, включая использование методов машинного обучения и развитие навыков командной работы. Выделяется необходимость индивидуального подхода к принятию управленческих решений в каждой компании.

*Ключевые слова:* пути совершенствования, формы и методы, управленческая деятельность, процесс, управленческие решения, менеджмент.

## **WAYS TO IMPROVE FORMS AND METHODS OF MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE PROCESS OF MANAGEMENT DECISION MAKING**

**ZHUKOVA A.O.,**

*Cand. economy science, Associate professor,*

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

**KOROSTELEV D.A.,**

*Master's student,*

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

*Annotation.* This paper examines the theoretical aspects of management activities and analysis of existing methods of making management decisions. Describes ways to improve the forms and methods of management activities, including the use of machine learning methods and the development of teamwork skills. The need for an individual approach to making management decisions in each company is highlighted.

*Key words:* ways of improvement, forms and methods, management activities, process, management decisions, death management.

Управленческая деятельность является сложным и многогранным процессом, который требует постоянного совершенствования. Одним из ключевых элементов управления является процесс принятия управленческих решений. В условиях быстро меняющейся экономической ситуации, необходимо постоянно искать новые пути совершенствования форм и методов управленческой деятельности в процессе принятия управленческих решений. Управление – это процесс, который направлен на достижение определенных целей. Он включает в себя планирование, организацию, руководство и контроль.

Принципы управления включают в себя целостность, системность, целенаправленность, гибкость и т.д. Методы принятия управленческих решений могут быть различными: от интуитивных до формальных. Основные проблемы, связанные с процессом принятия решений, – это неопределенность, риски и необходимость выбора из нескольких альтернатив.

Принятие управленческих решений является важной частью любой деятельности руководителя, так как эффективность деятельности предприятия в целом зависит от качества управленческих решений, поэтому чтобы избежать моральных и материальных издержек, важно знать теорию и практику принятия решений. Выработка и принятие решения - узловая процедура в деятельности руководителя, которая определяет конечный результат управленческой деятельности. Принятие решений - это важный и сложный процесс. Если при разработке управленческого решения не спрогнозировали достаточно точно стратегию фирмы, нормативы конкурентоспособности будущего товара, изменения компонентов внешней и внутренней среды фирмы, то завтра она окажется под угрозой банкротства. Таким образом, управленческое решение является результатом анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора наилучшего варианта достижения поставленной цели.

Существует множество методов принятия управленческих решений, таких как анализ SWOT, дерево принятия решений, матрица Бостонской консалтинговой группы и т.д. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Например, анализ SWOT позволяет оценить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Дерево принятия решений помогает структурировать проблему и найти оптимальное решение. Матрица Бостонской консалтинговой группы позволяет оценить состояние продуктовой линейки компании.

Для повышения эффективности управления и принятия решений можно использовать новые методы и подходы. Например, методы машинного обучения и искусственного интеллекта могут помочь анализировать большие

объемы данных и прогнозировать будущие события. Кроме того, стоит уделить внимание развитию навыков командной работы и управления конфликтами.

Процесс принятия решений в организации включает различные элементы, такие как определение проблемы, постановка целей, анализ альтернатив и выбор решения. Совершенствование этого процесса и повышение качества принимаемых решений достигается с использованием научного подхода, моделей и методов принятия решений. Однако при моделировании решений могут возникать проблемы, такие как недостоверные предпосылки, информационные ограничения, неправильное использование результатов и излишние расходы.

Усовершенствования процесса принятия управленческого решения можно использовать следующие подходы:

1. Анализ данных и информации: Сбор и анализ данных и информации являются ключевыми этапами в процессе принятия решений. Важно использовать надежные и актуальные данные, проводить анализ данных для выявления тенденций и паттернов, а также использовать различные методы анализа, такие как SWOT-анализ, анализ конкурентной среды и др.

2. Использование математического моделирования: Математическое моделирование позволяет формализовать проблему и альтернативы, а также провести качественный и количественный анализ различных сценариев. Это может помочь в прогнозировании результатов и определении оптимального решения.

3. Вовлечение экспертов: Экспертные оценки могут быть полезными при принятии управленческих решений, особенно в случаях, когда есть неопределенность или недостаток данных. Эксперты могут предоставить свой опыт и знания для оценки различных альтернатив и выбора наиболее эффективного решения.

4. Мозговой штурм: Мозговой штурм - это метод группового обсуждения и генерации идей, который может помочь в поиске новых и креативных решений. В процессе мозгового штурма участники свободно высказывают свои идеи, которые затем анализируются и оцениваются.

5. Теория игр: Теория игр может быть полезной для анализа ситуаций, в которых взаимодействуют несколько сторон или игроков. Она позволяет предсказать возможные стратегии и результаты каждой стороны, что может помочь в выборе оптимального решения.

Важно помнить, что процесс принятия управленческого решения должен быть гибким и адаптивным, учитывая изменяющиеся условия и факторы. Также необходимо обеспечить прозрачность и коммуникацию во время принятия решений, чтобы все заинтересованные стороны были вовлечены и информированы.

Успешная оптимизация управленческих решений заключается в правильном и качественном исполнении пунктов системы оптимизации. Для

того чтобы повысить их эффективность требуется определенные навыки руководителя и ресурсы организации.

Процесс принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений. Поставленные во введении цели, на мой взгляд, в работе раскрыты. Подведя итоги, можно отметить некоторые выводы. Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента. Принятие решений (управленческих) в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом. На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверной информации, которой располагает менеджер.

*Выводы.* Таким образом, в зависимости от этого решения могут приниматься в условиях определенности (детерминированные решения) и риска или неопределенности (вероятностные решения). Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов, что приводит к расширению коллегиальных форм принятия решений. Процесс принятия управленческих решений – это сложный процесс, который требует постоянного совершенствования. Каждая компания имеет свои особенности и требует индивидуального подхода к принятию управленческих решений.

### **Список литературы**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — М.: Дашков и Ко, 2019. - 496 с.
2. Управленческие решения: методы принятия, процессы разработки и оценки. Управленческие решения в стиле Ирины Хакамады // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9541-upravlencheskie-resheniya>
3. Центр поддержки и развития предпринимательства. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://blog.likecentre.ru/komanda/upravlencheskoe-reshenie/>
4. Филиппук, А.О. Современные мегатренды как фактор экономического развития Донецкой Народной Республики / Л.П. Барышникова, А.О. Филиппук // Материалы XVII Межд. науч.-практ. конф. «Формирование современного экономического образа мышления: теория, практика, паттерны поведения, 21 просвещение». Сборник материалов конференции. – Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2021.

## **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ЖУКОВА А. О.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**ПАНЧЕНКО Е.С.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В данной работе рассматриваются особенности управления маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды и предлагает пути ее совершенствования. Подчеркивается необходимость постоянного анализа рынка, учета конкурентной среды и принятия рисков. В качестве путей совершенствования управления маркетинговой деятельностью предлагается использование инновационных методов и инструментов, развитие гибкости и адаптивности, улучшение коммуникации с потребителями.

*Ключевые слова:* маркетинговая деятельность, пути совершенствования, управление, особенности маркетинга, менеджмент.

## **WAYS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

**ZHUKOVA A. O.,**

*Cand. of Economics., Associate Professor,*

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

**PANCHENKO E.S.,**

*Graduate student,*

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

*Annotation.* This work examines the features of managing the marketing territory of an enterprise in the external environment and suggests ways to achieve it. Emphasizes the need to conduct market analysis, take into account the competitive environment and take risks. The ways to develop the marketing sphere include the use of innovative methods and tools, the development of flexibility and adaptability, and the improvement of communications with consumers.

*Keywords:* marketing activities; ways of improvement; control; marketing features; management.

Маркетинговая деятельность является одним из ключевых элементов успешной работы предприятия. Она включает в себя множество процессов, начиная от исследования рынка и определения потребностей потребителей, до разработки стратегий продвижения продукции и контроля за результатами. Однако, для того чтобы эффективно управлять маркетинговой деятельностью предприятия, необходимо учитывать ряд особенностей и применять определенные методы и инструменты. Владельцам предприятий необходимо предпринять ряд мер по улучшению управления предприятием, включая также маркетинговую деятельность. Разработка и управление маркетинговой деятельностью являются сложными процессами, которые требуют значительных трудовых, материальных и финансовых затрат.

Одной из особенностей управления маркетинговой деятельностью предприятия является ее комплексный характер. Маркетинговая деятельность включает в себя множество процессов, начиная от исследования рынка и определения потребностей потребителей, до разработки стратегий продвижения продукции и контроля за результатами. Поэтому управление маркетинговой деятельностью должно быть ориентировано на комплексный подход к решению задач.

Другой особенностью управления маркетинговой деятельностью предприятия является необходимость учета изменений на рынке. Рынок постоянно меняется, и потребности потребителей могут изменяться в зависимости от тенденций и трендов. Поэтому управление маркетинговой деятельностью должно быть гибким и адаптивным к изменениям на рынке.

Третьей особенностью управления маркетинговой деятельностью предприятия является необходимость учета конкурентной среды. Конкуренция на рынке может быть высокой, и предприятия должны учитывать действия конкурентов при разработке своих маркетинговых стратегий. Поэтому управление маркетинговой деятельностью должно включать в себя анализ конкурентной среды и разработку стратегий, позволяющих предприятию выделиться на фоне конкурентов.

Исходя из представленных особенностей управления маркетинговой деятельностью, выделяют следующие пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Одним из путей совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия является использование современных методов и инструментов. Современные технологии позволяют собирать и анализировать большие объемы данных, что позволяет более точно определять потребности потребителей и разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии. Кроме

того, современные технологии могут использоваться для улучшения коммуникации с потребителями и повышения уровня сервиса.

Другим путем совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия является развитие кадрового потенциала. Маркетинговая деятельность требует высокой квалификации и специальных знаний, поэтому предприятия должны инвестировать в обучение и развитие своих сотрудников. Кроме того, предприятия могут привлекать внешних консультантов и экспертов для разработки и реализации маркетинговых стратегий. Усложняющийся в понимании рынок диктует производственно-сбытовым предприятиям, компаниям сферы услуг все большую зависимость от маркетинговых исследований и стремление вводить в штат маркетинга исследовательские функции и новых специалистов в данном направлении [1, с.10].

Третьим путем совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия является улучшение системы контроля и мониторинга. Контроль и мониторинг результатов маркетинговой деятельности позволяют предприятию оценить эффективность своих стратегий и внести необходимые корректировки. Поэтому предприятия должны разрабатывать системы контроля и мониторинга, которые позволяют получать достоверную информацию о результатах маркетинговой деятельности.

Основные пути совершенствования маркетинговой деятельности предприятия можно разделить также на стратегические и тактические. Стратегические представляют собой изменение подхода управления, а тактические – перераспределение функций и модифицирование структуры отдела маркетинга. Принятие стратегического решения основывается на всестороннем анализе степени наиболее значимых целей.

Основными задачами тактического планирования являются:

- принятие конкретных действий для достижения стратегических целей;
- разработка оперативного плана с конкретизацией ответственности, времени и места реализации оперативного плана;
- конкретная реализация оперативного плана.

Однако, ряд ученых акцентируют внимание на следующих путях для совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия, среди которых:

1. Улучшение организационной структуры.
2. Развитие информационных технологий.
3. Внедрение новых методов и инструментов маркетинга.
4. Обучение и развитие персонала.
5. Анализ и контроль.
6. Координация с другими отделами.
7. Исследование рынка и потребителей.
8. Применение маркетинговых исследований.

Маркетинговая деятельность предприятия является ключевым элементом успешной работы на рынке. Однако, в условиях нестабильной внешней среды, такой как экономические кризисы, изменения в законодательстве, глобальные катаклизмы и т.д., управление маркетинговой деятельностью становится более сложным и требует особого внимания. В данной статье рассмотрим пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды.

Особенности управления маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды следующие:

1. Необходимость постоянного анализа рынка и изменений в нем. В условиях нестабильной внешней среды, рынок может меняться очень быстро, и потребности потребителей могут изменяться в зависимости от тенденций и трендов. Поэтому управление маркетинговой деятельностью должно быть гибким и адаптивным к изменениям на рынке.

2. Необходимость учета конкурентной среды. Конкуренция на рынке может быть высокой, и предприятия должны учитывать действия конкурентов при разработке своих маркетинговых стратегий. В условиях нестабильной внешней среды, конкуренция может становиться еще более жесткой, поэтому предприятия должны разрабатывать стратегии, позволяющие им выделиться на фоне конкурентов.

3. Необходимость принятия рисков. В условиях нестабильной внешней среды, предприятия могут столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, которые могут повлиять на результаты маркетинговой деятельности. Поэтому управление маркетинговой деятельностью должно включать в себя принятие рисков и готовность к неудачам.

Одним из путей совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды является использование инновационных методов и инструментов. Инновационные методы и инструменты позволяют предприятиям быстро адаптироваться к изменениям на рынке и разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии. К примеру, использование big data и аналитики позволяет собирать и анализировать большие объемы данных, что позволяет более точно определять потребности потребителей и разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии.

Другим путем совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды является развитие гибкости и адаптивности. Предприятия должны быть готовы к быстрым изменениям на рынке и готовы к принятию рисков. Поэтому управление маркетинговой деятельностью должно включать в себя разработку гибких стратегий, которые позволяют быстро адаптироваться к изменениям на рынке.

Третьим путем совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды является улучшение коммуникации с потребителями. Коммуникация с потребителями является ключевым элементом маркетинговой деятельности, поэтому предприятия должны использовать различные инструменты коммуникации, такие как социальные сети, электронная почта, мессенджеры и т.д., для улучшения коммуникации с потребителями.

*Выводы.* Таким образом, управление маркетинговой деятельностью предприятия является ключевым элементом успешной работы на рынке. Однако, для эффективного управления маркетинговой деятельностью необходимо учитывать ряд особенностей, включая комплексный характер, учет изменений на рынке и конкурентной среды. Пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия включают использование современных методов и инструментов, развитие кадрового потенциала и улучшение системы контроля и мониторинга. Только при соблюдении этих особенностей и применении эффективных методов и инструментов можно достичь успеха на рынке и обеспечить долгосрочное развитие предприятия.

Управление маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды является сложной задачей, которая требует особого внимания. Однако, пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды включают использование инновационных методов и инструментов, развитие гибкости и адаптивности, улучшение коммуникации с потребителями. Только при соблюдении этих особенностей и применении эффективных методов и инструментов можно достичь успеха на рынке и обеспечить долгосрочное развитие предприятия.

### Список литературы

1. Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / Д. В. Тюрин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 342 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15611-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510837> (дата обращения: 24.10.2023).
2. Карасев, А.П. Управление маркетингом: учебное пособие / А.П. Карасев. — Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2021. — 148 с. — Текст непосредственный
3. Филипюк, А.О. Современные мегатренды как фактор экономического развития Донецкой Народной Республики / Л.П. Барышникова, А.О. Филипюк // Материалы XVII Межд. науч.-практ. конф. «Формирование современного экономического образа мышления: теория, практика, паттерны поведения, 21 просвещение». Сборник материалов конференции. — Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2021.

## **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**ЖУКОВА А.О.,**

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

**ШУЛЯК В.С.,**

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

*Аннотация.* В работе рассмотрены пути совершенствования информационных процессов в системе управления организацией. Выделены основные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры при управлении информационными процессами. Предложены практические рекомендации по их решению.

*Ключевые слова:* управленческое решение, руководитель, механизм, метод, информационные системы, информационные технологии.

## **ANALYSIS AND WAYS TO IMPROVE INFORMATION PROCESSES IN THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEM**

**ZHUKOVA A.O.,**

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

**SHULYAK V.S.,**

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

*Annotation.* The paper discusses ways to improve information processes in an organization's management system. The main problems that managers face when managing information processes are highlighted. Offer practical recommendations for solving them.

*Keywords:* managerial decision, manager, mechanism, method, information systems, information and communication technologies

В современном бизнесе информация играет ключевую роль в процессе управления организацией. Она обеспечивает необходимую базу данных для

принятия решений и позволяет предугадывать возможные изменения на рынке. Однако, в условиях быстро меняющейся внешней среды, управление информационными процессами становится сложной задачей для менеджеров и руководителей.

Передача информации является неотъемлемой частью работы любой компании. Особое значение имеет оперативность и достоверность получаемых данных. Внутрифирменная система информации играет важную роль в организации технологического процесса и является неотъемлемой частью производственных задач. Например, при поступлении кооперированной продукции со специализированных предприятий по внутрифирменным каналам информация используется для принятия управленческих решений и позволяет снизить издержки производства и повысить его эффективность.

На сегодняшний день существует два основных подхода к организации информационного обеспечения: централизованный и децентрализованный. Система централизованного информационного обеспечения включает единую службу, отвечающую за сбор, обработку, хранение и предоставление информации для всех подразделений организации. Децентрализованное информационное обеспечение предполагает отсутствие единой службы, ответственной за информационное обеспечение, а также использование децентрализованных систем хранения, обработки и предоставления информации.

Централизованное информационное обеспечение имеет следующие преимущества:

- более эффективное управление информацией благодаря централизации ресурсов и данных;

- лучшее планирование информационного обеспечения и использование информационных ресурсов;

- высокая степень контроля за информационным обеспечением и его качеством.

Централизованный подход к информационному обеспечению также может иметь следующие недостатки:

- информационное обеспечение не всегда соответствует реальным потребностям организации и ее приоритетам;

- пользователи рассматриваются как потребители информации, а не как индивидуумы, нуждающиеся в персональном обслуживании;

- возможны сложности с планированием информационного обеспечения и использованием информационных ресурсов;

- ответственность за информационное обеспечение лежит на нижнем уровне персонала, что может ограничивать их мотивацию содействовать оперативному предоставлению информации пользователям и принятию соответствующих управленческих решений. Рекомендуется применять

централизованное информационное обеспечение в таких случаях, когда требуется строгий контроль, имеются ограниченные и дорогостоящие ресурсы, различные подразделения организации имеют сходные потребности, а централизация является неотъемлемой частью бизнес-процессов.

Децентрализованное информационное обеспечение, с другой стороны, позволяет пользователям активно взаимодействовать с информацией и проявлять инициативу. Достоинства децентрализованной методологии включают более близкое размещение данных к пользователям, лучшее усвоение информации, большую свободу действий, снижение затрат и упрощение обслуживания систем информационного обеспечения, а также более тесную интеграцию системы, что позволяет лучше удовлетворять потребности организации и повышает ответственность низшего звена сотрудников.

Однако у децентрализации есть и свои недостатки. Проблемы стандартизации возникают из-за большого количества индивидуальных разработок для каждой организации. Также возникают проблемы с равномерностью использования и развития информационного обеспечения на разных рабочих местах и уровнях организации. Децентрализованное информационное обеспечение может быть сопряжено с рисками, связанными с конфиденциальностью, целостностью и доступностью данных. Каждое подразделение может не иметь должного уровня защиты данных, что может привести к возможным нарушениям безопасности.

Исследование достоинств и недостатков централизованного и децентрализованного подходов к информационному обеспечению приводит к необходимости применения обоих подходов в разумной мере. Так, частично децентрализованный подход, основанный на использовании распределенных сетей с локальными системами и центрами обработки общей информации, является наиболее эффективным решением.

Обобщенно одной из основных проблем централизованного и децентрализованного управления является отсутствие единой системы управления информационными процессами. В большинстве случаев, информация хранится в разных базах данных, что затрудняет ее анализ и использование. Для решения этой проблемы необходимо создать единую информационную систему, которая позволит получать и обрабатывать данные из разных источников.

Еще одной проблемой является недостаток квалифицированных специалистов в области информационных технологий. Руководство организации должно обеспечить необходимое обучение и развитие своих сотрудников, чтобы они могли эффективно использовать информационные технологии в работе.

Кроме того, необходимо улучшить процессы сбора и анализа информации. Для этого можно использовать инновационные методы и

инструменты, такие как аналитические системы, машинное обучение и искусственный интеллект. Эти инструменты позволяют автоматизировать процессы сбора и анализа информации, что значительно повышает эффективность управления организацией.

Также важно улучшить коммуникацию между различными отделами организации. Для этого можно использовать современные системы коммуникации, такие как видеоконференции и онлайн-чаты. Эти инструменты позволяют улучшить коммуникацию между сотрудниками и повысить эффективность работы.

В целом, совершенствование информационных процессов является важной задачей для управления организацией. Для достижения успеха необходимо создать единую информационную систему, обучить сотрудников использованию информационных технологий, использовать инновационные методы и инструменты, улучшить коммуникацию между различными отделами организации. Руководство организации должно постоянно анализировать информационные процессы и вносить необходимые изменения, чтобы эффективно управлять организацией в условиях быстро меняющейся внешней среды. Важным является анализ возможных путей улучшения информационного обеспечения процессов управления. Информационные системы играют ключевую роль в функционировании организации, так как от них зависит точность и своевременность получаемой информации, что напрямую влияет на успех и эффективность деятельности организации.

### **Список литературы**

1. Громов Г.Р. Очерки информационной технологии. - М.: ИнфоАрт, 2022.
2. Данилевский Ю.Г., Петухов И.А., Шибанов В.С. Информационная технология в менеджменте. - Л.: Машиностроение. Ленингр. отделение, 2022.
3. Информационная технология, экономика, культура / Сб. обзоров и рефератов. - М.: ИНИОН РАН, 2023.
4. Информационные системы в экономике / Под ред. В.В. Дика. - М.: Финансы и статистика, 2022.
5. Филиппук, А.О. Современные мегатренды как фактор экономического развития Донецкой Народной Республики / Л.П. Барышникова, А.О. Филиппук // Материалы XVII Межд. науч.-практ. конф. «Формирование современного экономического образа мышления: теория, практика, паттерны поведения, 21 просвещение». Сборник материалов конференции. – Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2021.

## **АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**ЗАХАРОВ Н.Ю.,**

*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет»,*

*Ростов-на-Дону, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье представлены актуальные аспекты управления персоналом отечественных организаций в условиях современных вызовов. Обосновано, что для достижения успеха организации и обеспечения ее конкурентоспособности возникает необходимость комплексного применения различных современных методов менеджмента, направленных на формирование высокой адаптации организаций к изменяющейся социальной среде и готовности преодолевать сложности, обеспечивая тем самым сбалансированное управление. К числу приоритетных задач, стоящих перед менеджерами Российской Федерации, относятся не только традиционные вопросы обеспечения эффективного функционирования предприятий в условиях, сложившихся санкционных ограничений и неблагоприятных последствий пандемии, но также формирование инновационных бизнес-моделей и современных подходов к управлению персоналом в связи со стремительным внедрением цифровых технологий.

*Ключевые слова:* менеджмент, управления персоналом, конкурентоспособность организации, социально-психологические аспекты управления.

## **CURRENT ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN DOMESTIC ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES**

**ZAKHAROV N.YU.,**

*Graduate student,*

*FSBEI HE «Southern Federal University, Faculty of Management»,*

*Rostov-on-Don, Russian Federation*

*Annotation.* The article presents current aspects of personnel management in domestic organizations in the context of modern challenges. It is substantiated that in order to achieve the success of an organization and ensure its competitiveness, there is a need for the integrated application of various modern management methods aimed at creating high adaptation of organizations to a changing social environment and a readiness to overcome difficulties, thereby ensuring balanced management. The priority tasks facing managers of the Russian Federation include not only traditional issues of ensuring the effective functioning of enterprises in the context of

the current sanctions restrictions and the adverse consequences of the pandemic, but also the formation of innovative business models and modern approaches to personnel management in connection with the rapid introduction of digital technologies .

*Keywords:* management, personnel management, competitiveness of the organization, socio-psychological aspects of management.

В условиях современных вызовов для достижения успеха организации и обеспечения её конкурентоспособности возникает необходимость комплексного применения различных современных методов менеджмента, направленных на формирование высокой адаптации организаций к изменяющейся социальной среде и готовности преодолевать сложности, обеспечивая тем самым сбалансированное управление, что в целом способствует успешному устойчивому развитию отечественных предприятий и организаций. К числу приоритетных задач, стоящих перед менеджерами Российской Федерации, относятся не только традиционные вопросы обеспечения эффективного функционирования предприятий в условиях, сложившихся санкционных ограничений и неблагоприятных последствий пандемии, но также формирование инновационных бизнес-моделей и современных подходов к управлению персоналом в связи со стремительным внедрением цифровых технологий.

Однако, в условиях современных вызовов происходит смещение системы ценностей персонала, формирование новых социальных потребностей, проявляется потеря понимания целостности и значимости работы при использовании нестандартных форм занятости. Одновременно наблюдается рост неприятия работниками новых инструментов управления и методов цифровой трансформации. Поэтому дальнейшие исследования по выявлению актуальных аспектов управления персоналом отечественных организаций должны корреспондироваться с национальной стратегией, целями и задачами по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере Российской Федерации. Реализация этих стратегических направлений предусмотрена механизмом государственной поддержки и контроля, реализуемым в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

В перечень ожидаемых программных результатов, в частности, входит показатель роста производительности труда при поддержке занятости, а также формирование у персонала профессиональных компетенций по основам выявления и реализации резервов роста производительности труда, в том числе за счет использования цифровых технологий и платформенных решений. Учитывая вышесказанное, возникает необходимость в проведении дальнейших исследований, направленных на актуализацию социально-психологических аспектов управления персоналом в условиях цифровой трансформации и формирования комплексного подхода интегральной оценки влияния факторов цифровой трансформации на эффективность системы

управления персоналом [1].

Результаты научных исследований российских авторов внесли существенный вклад в изучение социально-психологических аспектов управления персоналом, помогая лучше понять, как изменения в технологической среде влияют на персонал отечественных предприятий и организации:

- фокусируется внимание на анализе социальных и психологических изменений, происходящих в коллективе сотрудников при устранении последствий пандемии [1];

- исследуется, как персонал реагирует на внедрение цифровых инструментов в корпоративной среде с акцентом на психологических аспектах принятия новых технологий [2];

- анализируется влияния на корпоративную культуру таких факторов, как внедрение информационных технологий влияет на корпоративную культуру и отношения между сотрудниками [3];

- обоснована важность цифровой культуры в контексте организационной устойчивости, когда организации могут формировать положительное восприятие цифровых изменений среди сотрудников [4].

Несмотря на высокий уровень теоретического обоснования и обширности проведенных исследований, возникает необходимость провести глубокое переосмысление понимания и актуализации социально-психологических аспектов цифровой трансформации в управлении персоналом. Это обуславливает необходимость дальнейшего изучения проблем адаптации сотрудников к изменениям, формирования трудовой мотивации в новой цифровой среде, развитие цифровых компетенций персонала и другие важные аспекты, которые оказывают влияние на успех организации в эпоху цифровых изменений.

Управление персоналом является ключевой функцией в управлении организацией. Оно включает в себя планирование, найм, обучение и развитие персонала, управление вознаграждениями и мотивацией, а также управление производительностью сотрудников. Качество управления человеческими ресурсами напрямую влияет на эффективность работы организации, ее конкурентоспособность и успех в достижении поставленных целей. Для этого HR-специалисты должны обладать знаниями и навыками в области психологии, управления, коммуникаций и технологий. В целом, HR-специалисты играют важную роль в управлении человеческими ресурсами в организации и должны постоянно совершенствовать свои знания и навыки, чтобы успешно решать сложные задачи, связанные с управлением персоналом.

Нельзя не учитывать особенности управления персоналом, которые все более ярко проявляются в деятельности российских компаний. Несмотря на то, что многие отечественные компании признают важность инвестирования в обучение и развитие своих сотрудников, а также в создание условий для повышения их мотивации и продуктивности, что может свидетельствовать о недостаточном понимании руководством компании важности управления

человеческим капиталом и его роли в достижении стратегических целей компании, но в то же время отсутствуют конкретные планы и программы по развитию и управлению персоналом внутри компании. Для повышения эффективности компании в долгосрочной перспективе, стоит обратить внимание на управление человеческим капиталом и разработать соответствующие стратегии и программы [2].

Рассмотрим некоторые аспекты управления персоналом, которые реализованы в деятельности ведущих отечественных организаций и предприятий. Например, ПАО «Сибур Холдинг» является крупнейшей нефтехимической компанией России и одним из крупнейших производителей в мире. Анализируя открытые стратегические документы компании, можно отметить, что управление человеческими ресурсами занимает важное место в ее деятельности. В отчете о устойчивом развитии за 2020 год, компания подчеркивает, что уделяет особое внимание развитию своих сотрудников и созданию благоприятной рабочей среды. Одним из главных принципов компании является «человек – важнейший ресурс, который мы развиваем». Компания стремится обеспечить максимально комфортные условия работы, а также гарантировать своим сотрудникам возможность реализации профессионального потенциала. В докладе о социальной ответственности за 2020 год, компания сообщала о проведении различных программ развития персонала, направленных на улучшение качества работы и развитие профессиональных навыков сотрудников. В рамках этих программ компания проводит обучение, организует стажировки, проводит оценку эффективности работы сотрудников и создает условия для их карьерного роста. В целом, можно сделать вывод, что управление персоналом в компании ПАО «Сибур Холдинг» ориентировано на развитие и поддержку сотрудников, что позволяет компании привлекать и удерживать талантливых специалистов и повышать эффективность своей деятельности [5].

Представляет интерес стратегия ПАО «Газпром», в которой уделяется значительное внимание человеческому капиталу, рассматривая его как ключевой фактор успеха компании. В официальном документе «Концепция корпоративной культуры ОАО «Газпром» на период до 2025 года» говорится о том, что развитие корпоративной культуры и управление человеческими ресурсами являются основополагающими принципами устойчивого развития компании. Но уже в следующем стратегическом документе «Стратегия развития ПАО «Газпром» до 2035 года» указывается на необходимость формирования высококвалифицированного персонала, который обладал бы не только специальными знаниями и навыками, но и глубоким пониманием ценностей и целей компании. Также отмечается, что компания будет развивать систему обучения и развития персонала, осуществлять мотивацию и стимулирование сотрудников, а также совершенствовать систему управления человеческими ресурсами [4].

Не менее важными особенностями управления персоналом отечественных организаций являются следующие аспекты: улучшение условий работы и повышение уровня мотивации сотрудников; разработка системы

оценки эффективности работы персонала и внедрение мер по повышению качества работы; организация системы обучения и развития персонала, включая профессиональное обучение, тренинги и семинары; развитие системы внутренней коммуникации и повышение уровня корпоративной культуры; привлечение и поддержка талантливых и высокопрофессиональных сотрудников; развитие гибких форм занятости, таких как удаленная работа, совместная работа и гибкий график работы.

Таким образом, система управления персоналом должна быть направлена на создание благоприятной и продуктивной рабочей среды, в которой сотрудники могут реализовать свой потенциал и внести максимальный вклад в развитие организации. Выявленная специфика и оценка последствий влияния социально-психологических факторов должны быть учтены при разработке и реализации программ развития персонала предприятий, включая решение социальных вопросов и формирование адаптивной системы социально-трудовых отношений, способствующей повышению уровня мотивации, удовлетворенности трудом и высокой адаптации персонала, что в комплексе обеспечит формирование эффективной кадровой политики предприятия в условиях цифровой трансформации.

### **Список литературы**

1. Барнагян В.С. Изменения в менеджменте при переходе на цифровизацию / В.С. Барнагян // Экономические проблемы России и региона. Ученые записки. Вып. № 27., Изд-во: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ" (Ростов-на-Дону), Ростов-на-Дону, 2022, С.118 –125. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49832570> (дата обращения: 18.09.2023).

2. Муромец Н. Е. Формирование конкурентных преимуществ транснациональных корпораций в условиях борьбы с пандемией / Н. Е. Муромец, // Научный журнал «Менеджер». ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе ДНР». – № 4 (94). – 2020. – С.74-85.

3. Сорокина Л. А., Ширяева Т. Ю. Стратегические кадровые приоритеты ПАО Сбербанк // Вестник РУК. 2020. №1 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-kadrovye-prioritety-pao-sberbank> (дата обращения: 18.09.2023).

4. Чикаева К. С., Рачипа А. В., Попов А. В. Организационная устойчивость как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

5. Шарохина С. В., Шевченко Т. А., Кокорина О. К. Концепция человеческого капитала в стратегии управления человеческими ресурсами // Инновации и инвестиции. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-chelovecheskogo-kapitala-v-strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 18.09.2023).

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**КАРАУШ А.Е.,**

*аспирант,*

*ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет»,*

*Ростов-на-Дону, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье раскрыта сущность управления человеческими ресурсами, которое представляет собой комплексную деятельность, направленную на создание благоприятных условий для работы и развития сотрудников, что позволяет организации эффективно функционировать и достигать поставленных целей. Рассматривая особенности формирования различных подходов к проблеме управления персоналом организации, особую значимость в дальнейших исследованиях приобретают проблемы внедрения современных технологий и цифровых инноваций, что обуславливает структурные преобразования и перепрофилирование традиционных направлений деятельности не только отдельных предприятий и организаций, но и целых отраслей экономики.

*Ключевые слова:* управления человеческими ресурсами, менеджмент, комплексный подход в управлении персоналом, человеческие ресурсы.

## **CONCEPTUAL APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION**

**KARAUSH A.E.,**

*Graduate student,*

*FSBEI HE «Southern Federal University, Faculty of Management»,*

*Rostov-on-Don, Russian Federation*

*Annotation.* The article reveals the essence of human resource management, which is a complex activity aimed at creating favorable conditions for the work and development of employees, which allows the organization to function effectively and achieve its goals. Considering the features of the formation of various approaches to the problem of personnel management in an organization, the problems of introducing modern technologies and digital innovations become of particular importance in further research, which leads to structural transformations and repurposing of traditional areas of activity not only of individual enterprises and organizations, but also of entire sectors of the economy.

*Key words:* human resource management, management, integrated approach to personnel management, human resources.

В системе управления организацией сотрудники рассматриваются как ключевые ресурсы, независимо от ее размера и направления деятельности. Все

более часто компании осознают, что конкурентоспособность и успешность бизнеса зависят от того, насколько хорошо они управляют своими сотрудниками. Так, в малых компаниях сотрудники могут играть особенно важную роль, так как каждый из них может оказать большое влияние на успех бизнеса. В таких компаниях необходимо уделять особое внимание подбору, обучению и мотивации сотрудников. В то же время, в больших компаниях управление человеческими ресурсами рассматривается как более сложный процесс, поскольку в таких компаниях работает множество сотрудников с различными квалификациями и потребностями. Однако, хорошо организованное управление человеческими ресурсами может значительно повысить эффективность работы компании и улучшить ее результаты [1].

Организации, которые осознают важность своих сотрудников и уделяют им должное внимание, могут достичь большего успеха и конкурентных преимуществ на рынке. Таким образом, в настоящее время руководители и экономисты все больше признают важность управления человеческими ресурсами для достижения успеха организации, и стараются внедрять эффективные методы управления персоналом для улучшения своих бизнес-результатов.

Рассмотрим особенности формирования различных подходов к проблеме управления персоналом организации. Одной из наиболее обоснованных концепций управления является концепция человеческого капитала, которая возникла еще в 60-х годах 20 века и была разработана Т. Шульцем. Автор данной концепции в 1961 году опубликовал свою книгу "Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research" (в переводе на русский язык - "Инвестирование в человеческий капитал: роль образования и научных исследований") и предложил рассматривать человеческий капитал как набор знаний, умений, навыков и опыта, которые могут быть использованы для достижения более высокой производительности и доходности [2].

Т. Шульц определял человеческий капитал как сумму затрат на образование, профессиональную подготовку и здоровье работников, которые увеличивают их продуктивность и вкладываются в долгосрочную перспективу организации. Он выделял три типа человеческого капитала: общественный (который формируется за счет государственных затрат на образование и здравоохранение), корпоративный (который формируется за счет затрат компаний на профессиональную подготовку и повышение квалификации персонала) и индивидуальный (который формируется за счет затрат самого работника на свое образование и здоровье).

Дальнейшие исследования проблемы управления человеческим капиталом были представлены в трудах Г. Беккера, который, в свою очередь, в своей книге "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education" (в переводе на русский язык - "Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ, с особым вниманием к образованию") предложил использовать экономический подход для изучения человеческого капитала. Г.Беккер в своих работах описывал человеческий капитал как

совокупность знаний, навыков, умений, опыта, мотивации и способности работника использовать их в производственной деятельности, что в свою очередь приводит к увеличению производительности и доходности организации. Также он считал, что инвестиции в человеческий капитал могут привести к увеличению качества жизни работников и росту экономического благополучия общества в целом [4].

Намного дальше человеческого капитала получила дальнейшее развитие в работах Дж. Минцера, который разработал эконометрические модели, чтобы изучать взаимосвязь между образованием и заработной платой [3, С.215].

Майкл Армстронг, автор книг и эксперт в области управления человеческими ресурсами, действительно подчеркивает важность процесса управления данным ресурсом. Он утверждает, что управление человеческими ресурсами включает в себя такие этапы, как привлечение, оценка, обучение, развитие и удержание сотрудников, а также разработку систем вознаграждения и мотивации. Он также подчеркивает необходимость получения, анализа и отчетности о данных, определяющих эффективность управления сотрудниками и направление дальнейших усилий по улучшению этого процесса [6, С.412].

В публикациях отечественных авторов исследования проблемы управления человеческим капиталом, таких как В. Бузгалин и А.И. Колганов, категория "человеческий капитал", рассматривается не просто как совокупность знаний и навыков, но и физических, социальных и психологических характеристик людей, которые могут быть использованы для достижения целей организации. Они считают, что человеческий капитал должен рассматриваться как стратегический ресурс организации, который может приносить высокую прибыль и увеличивать конкурентоспособность предприятия, если он правильно управляется. Также они выделяют такой аспект как "развитие человеческого капитала", который подразумевает инвестирование в образование и развитие персонала для повышения их квалификации, что является важным фактором увеличения эффективности деятельности организации [7].

Ульяницкая О.В. и Баскаков Я.А. правильно замечают, что в историческом плане развития общества относительная доля знаний как фактора производства продукта увеличивается: если раньше на первый план выходили природные ресурсы и физический труд, то в настоящее время все большую роль играют знания и интеллектуальный труд. Этот процесс автор объясняет изменением структуры экономики и переходом к знаниевой экономике, где ключевым фактором развития становится инновационная активность и умение генерировать новые знания. В этой связи управление человеческими ресурсами и развитие человеческого капитала становятся все более важными для успешного развития организаций и общества в целом [7].

Действительно, Салгириев Э. Р. и Троска З. правильно указывают на необходимость увеличения человеческого капитала через рост человеческого потенциала. Это означает не только обучение и развитие сотрудников, но и создание условий для саморазвития и самореализации каждого работника в

организации [5]. Такой подход позволяет повышать эффективность работы сотрудников, а также создавать условия для устойчивого развития организации в целом.

Следует заметить, что в неоклассической модели экономического роста, инвестирование в человеческий капитал рассматривается как один из ключевых факторов, определяющих экономический рост. Инвестирование в образование, тренинги, повышение квалификации и здоровье работников позволяет повысить их производительность и, следовательно, увеличить общий уровень экономического развития.

Однако, в более поздних исследованиях проблем управления персоналом в организациях акцентируется внимание именно на ресурсном подходе, путем введения понятия «человеческие ресурсы», которые начинают рассматривать как приоритетный ключевой ресурс для любой организации. Отмечается, что человеческие ресурсы не могут быть заменены другими ресурсами, такими как машины или технологии, и кроме того, каждый человек уникален, имеет свои знания, навыки, опыт, потенциал и мотивацию, которые могут быть использованы в работе. При этом авторы данного подхода подчеркивают, что человеческие ресурсы могут быть подвержены различным факторам, таким как эмоции, здоровье, личные обстоятельства и т.д., что может повлиять на их работоспособность и эффективность в работе [8].

На основании вышеизложенного концептуальный подход к управлению человеческими ресурсами включает в себя все аспекты управления персоналом, такие как найм, обучение, развитие, мотивация, оценка, управление конфликтами и т.д. Целью управления человеческими ресурсами является создание эффективной и производительной рабочей силы, которая будет способна обеспечивать успех организации. Управление человеческими ресурсами не только является одной из важнейших функций организации, так как качество и продуктивность работы сотрудников напрямую влияют на успех бизнеса, но и охватывает все аспекты работы с персоналом, включая найм, обучение, оценку производительности, мотивацию, управление конфликтами и увольнения.

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой комплексную деятельность, направленную на создание благоприятных условий для работы и развития сотрудников, что позволяет организации эффективно функционировать и достигать поставленных целей. Особую значимость в дальнейших исследованиях приобретают проблемы внедрения современных технологий и цифровых инноваций, что обуславливает структурные преобразования и перепрофилирование традиционных направлений деятельности не только отдельных предприятий и организаций, но и целых отраслей экономики. В процессе управления человеческими ресурсами сейчас формируется новый комплекс факторов, обусловленных не только глобальным переходом на цифровую платформу, но различиями в темпах появления полностью цифровых организации в национальной экономике РФ, а также развитием сетевых форм занятости при высокой

динамике трудовых потоков и ускоряющихся темпах международной миграции. Для Российской Федерации, например, актуальным является вопрос становления сетевой формы занятости с учётом присоединения новых территорий (ДНР, ЛНР, территорий Запорожской и Херсонской областей), когда возникает необходимость их интеграции в систему управления человеческими ресурсами, традиционно сложившуюся в РФ, со своими традициями и стандартами культуры управления и т.д. Не менее актуальным является также решение проблемы устранения расхождений не только на уровне отдельных организаций по темпам внедрения цифровых технологий, но расхождений в отдельных процессах управления человеческими ресурсами по уровню их цифровизации, что и обуславливает формирование определенного цифрового неравенства.

### Список литературы

1. Кадровая политика в области вознаграждения и квалификационных требований к ключевым работникам Публичного акционерного общества «Сбербанк России». (дата обращения: 18.09.2023). [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative\\_docs/kadrova\\_ya\\_politika.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/kadrova_ya_politika.pdf) (дата обращения: 18.09.2023).
2. Москвитина Н. В. Стратегии управления человеческими ресурсами и методы подготовки персонала // Социология. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-i-metody-podgotovki-personala> (дата обращения: 18.09.2023).
3. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник-4 изд., стер. М:КНОРУС, 2018.-496с/
4. Плетнев Д. А., Казадаев М. С. Стратегии управления человеческими ресурсами в российских корпорациях при переходе к ноономике // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-rossiyskih-korporatsiyah-pri-perehode-k-noonomike> (дата обращения: 18.09.2023).
5. Салгириев Э. Р., Троска З. Стратегии повышения уровня регионального развития человеческих ресурсов // Журнал прикладных исследований. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-povysheniya-urovnya-regionalnogo-razvitiya-chelovecheskih-resursov> (дата обращения: 18.09.2023).
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2017. – 928с.
7. Ульяницкая О.В., Баскаков Я.А. Формирование и развитие стратегии управления человеческими ресурсами в организации // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-organizatsii> (дата обращения: 18.09.2023).
8. Управление трудовой деятельностью на малом предприятии : учебное пособие / В. В. Дорофиев, Н. Е. Муромец, В. В. Лоскутова ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», кафедра менеджмента производственной сферы. – Донецк, 2020. – 302 с.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**КИРИЕНКО О. Э.,**  
*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

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

*Аннотация.* Исследование посвящено изучению современных тенденций современности, таких как переход на цифровые технологии в сфере управления персоналом. Рассмотрена одна из главных причин, а именно демографический фактор, препятствующий цифровизации в сфере управления персоналом. Выявлены элементы организации стратегии управления персоналом в контексте инновационной цифровой трансформации. Сделан вывод о том, что внедрение стратегии управления персоналом с использованием электронных цифровых технологий способствует повышению конкурентоспособности компаний.

*Ключевые слова:* стратегия управления персоналом, цифровая трансформация, автоматизация кадровых процессов, цифровые технологии.

## **THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY**

**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;*

**ANUFRIEVA V.A.,**  
*Master's Student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The research is devoted to the study of modern trends, such as the transition to digital technologies in the field of personnel management. One of the main reasons is considered, namely the demographic factor that impedes digitalization in the field of personnel management. The elements of organizing a personnel management strategy in the context of innovative digital transformation are

identified. It is concluded that the implementation of a personnel management strategy using electronic digital technologies helps to increase the competitiveness of companies.

*Keywords:* personnel management strategy, digital transformation, automation of personnel processes, digital technologies.

Главным трендом 2023 года являются цифровизация, оптимизация и максимальная автоматизация кадровых процессов. Именно эти три фактора являются основным компонентом стратегии управления персоналом.

После 2020-го года необходимость адаптации организаций к удалённому найму сотрудников постоянно растёт, и полная цифровая трансформация задаёт новые тенденции.

Текущее состояние рынка труда в России характеризуется снижением уровня безработицы, недостатком квалифицированных кадров и высокими затратами на найм и удержание персонала. Одной из главных причин дефицита кадров является демографический фактор. Увеличение среднего возраста населения приводит к тому, что на рынок выходит все меньше молодых специалистов, способных заменить уходящее поколение, так как современное молодое поколение более развито и расположено на работу с IT-технологиями, но большинство предприятий отстали от времени, когда дело доходит до современных информационных технологий, и многие сотрудники все еще управляют своими данными с помощью электронных таблиц Excel.

Использование методов старой школы в управлении заработной платой, подбором персонала, производительностью сотрудников и многого другого ставит компании в невыгодное положение. Это приводит к нехватке квалифицированных работников в различных отраслях, особенно в сфере науки, технологий и IT. Исходя из этого, российские компании все больше признают информационные технологии и рассматривают их в плане стратегического управления персоналом в достижении бизнес-целей.

Развитие автоматизации и использование современных технологий может стать способом справиться с дефицитом кадров. Процессы, которые ранее требовали большого числа исполнителей, могут быть автоматизированы с использованием специального программного обеспечения или роботов. Это позволит компаниям сократить потребность в большом количестве рабочих мест и снизить давление на рынок труда [1, с. 83-84].

Цифровая трансформация человеческих ресурсов предполагает изменение способа функционирования отдела кадров таким образом, чтобы технологии были в центре каждого процесса. Речь идет об использовании технологий и данных для проведения организационных изменений, которые поддерживают общие цели организации.

Именно поэтому внедрение новых HR-технологий – шаг в правильном направлении, но это внедрение должно подкрепляться стратегией цифрового управления персоналом.

Стратегия цифрового управления персоналом содержит необходимые детали для достижения этих результатов таким образом, чтобы они влияли на конкурентные преимущества.

Цифровую стратегию управления персоналом можно определить, как «стратегию управления персоналом, разработанную и внедренную для создания ценности для организации путем использования цифрового потенциала» [2, с.252].

Детали стратегии зависят от многих переменных, таких как:

индустрия работодателей;

численность рабочей силы;

место работы сотрудника;

причины оцифровки;

виды деятельности, которые следует перевести в цифровую форму, например, расчет заработной платы;

действия, которые следует выполнять вручную;

бизнес-прогнозы, такие как будущие расширения и операционные модификации;

влияние оцифровки на соблюдение федерального законодательства;

готовность организации к изменениям;

бюджет для каждого аспекта цифровой трансформации;

сроки реализации каждого аспекта стратегии.

Цифровая кадровая стратегия происходит в основном в трех областях:

Цифровая рабочая сила. Основное внимание уделяется внедрению новых методов управления, здоровой культуре на рабочем месте и процессам управления талантами.

Цифровое рабочее место. Внимание фокусируется на проектировании рабочего места, повышающего производительность, использующего современные средства коммуникации и способствующего вовлеченности сотрудников в процесс работы и хорошему самочувствию.

Предоставление цифровых кадровых услуг. Основное внимание уделяется оцифровке / автоматизации кадровой деятельности для обеспечения высокого качества предоставления кадровых услуг. Этот процесс упрощает рабочие процессы, сокращает ручной труд, повышает точность администрирования и повышает соответствие нормативным требованиям.

Руководители компании должны определить цифровые амбиции для стратегии управления персоналом и убедиться, что эти амбиции служат общей

бизнес-цели компании. Руководители также должны разработать стратегию выявления пробелов в своих цифровых кадровых возможностях и устранения этих пробелов. И очень важно, чтобы руководители тщательно расставляли приоритеты в отношении вариантов использования человеческих ресурсов, которые создадут ценность для компании, выделяли четкие этапы и конечные результаты и интегрировали эти варианты использования в более широкую дорожную карту организации по цифровизации [3, с.30-35].

С цифровой трансформацией управления персоналом человеческие ресурсы могут воспользоваться многими преимуществами, которые предоставляют информационные технологии. К ним относятся:

1. Использование стратегии, ориентированной на мобильные устройства, что может помочь улучшить взаимодействие с кандидатами на работу и работниками, упростив самообслуживание персонала и другие процессы и, в свою очередь, повысить вовлеченность и удержание сотрудников.

2. Применение гибкого подхода к кадровой стратегии, процессам и инструментам, при котором проекты внедряются быстро и повторяются, что может снизить риск повсеместных сбоев стратегий и технологий, которые нелегко изменить.

3. Повышение производительности и сокращение количества ошибок за счет автоматизации повторяющихся задач.

4. Улучшение процесса найма. Цифровые технологии позволяют автоматизировать и упростить процесс поиска и подбора персонала. С помощью онлайн-платформ и специализированных программ можно размещать вакансии, проводить онлайн-собеседования, анализировать резюме и проводить тестирование кандидатов. Это позволяет сократить время и затраты на поиск и отбор персонала, а также повысить эффективность процесса.

5. Обучение и развитие персонала. Цифровые технологии позволяют сотрудникам получать доступ к обучающим материалам и курсам в удобное для них время и из любого места. Сотрудники могут проходить онлайн-курсы, получать электронные сертификаты и отслеживать свой прогресс. Также, системы могут автоматически отправлять напоминания о необходимости обучения или предлагать персонализированные программы развития для каждого сотрудника.

Безусловно, новые технологии позволяют повысить эффективность и производительность рабочих процессов, оптимизировать управление персоналом. Однако, проблемы автоматизации предприятий не обходят и эту сферу, а именно:

- отсутствие необходимой инфраструктуры;
- сопротивление изменениям;
- безопасность данных;

недостаточная подготовка и обучение;  
несовместимость и интеграция;  
недостаточная адаптация к потребностям организации [4, с.105].

*Выводы.* Таким образом, цифровые технологии играют все более важную роль в управлении персоналом. Они позволяют автоматизировать и оптимизировать многие процессы, улучшить коммуникацию и взаимодействие сотрудников, а также повысить эффективность работы всей организации.

Цифровая трансформация предполагает не только повышение профессионализма, но и появление новых навыков: умение ориентироваться в новой конкурентной среде, что также означает определение стратегии.

Внедрение цифровой кадровой стратегии позволят сэкономить время и сосредоточиться на задачах, таких как карьерный рост или оптимизация процессов подбора персонала. Это, несомненно, повышает вовлеченность сотрудников и, следовательно, улучшит бизнес-результаты.

Переход к цифровой трансформации должен основываться на глубоком анализе внешних и внутренних факторов, изучении плюсов и существующих минусов ИТ-технологий, а также отраслевых ограничений.

### **Список литературы**

1. Атаева, А. Г. Анализ современных проблем трудоустройства молодежи / А. Г. Атаева, Э. И. Кабирова. – Текст: непосредственный // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 2020. – С. 83-89.

2. Семенова, А. Н. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / А. Н. Семенова, В. А. Ступкина. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 4 (242). – 252 с.

3. Сулова, И. П. Цифровые тренды в области управления персоналом / И. П. Сулова, И. И. Коростылева – Текст: непосредственный // Экономические стратегии. - Москва : Издательство Ин-т экон. стратегий (ИНЭС), 2017. – № 5. – С. 30–38.

4. Информационные технологии в экономике и управлении : учебник для вузов / В. В. Трофимов [и др.] ; под ред. В. В. Трофимова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 245 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09084-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/456062> (дата обращения: 10.10.2023).

## **ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА**

**КИРИЕНКО О. Э.,**

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

**ВОЗНЯК Л.Н.,**

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

*Аннотация:* В работе рассматриваются государственные программы как инструмент эффективного развития региона, выявлена их роль в системе программно-целевого планирования бюджета.

*Ключевые слова:* программно-целевой метод, государственные программы, федеральные проекты, ведомственные проекты, комплексы процессных мероприятий.

## **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**

**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;*

**VOZNIAK L.N.,**

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

*Annotation.* The work examines state programs as a tool for the effective development of the region, and identifies their role in the system of program-targeted budget planning.

*Keywords:* program-target method, state programs, federal projects, departmental projects, complexes of process activities.

В связи с образованием в составе Российской Федерации новых субъектов, в течение переходного периода для регионов должны быть решены вопросы интеграции этих субъектов в экономическую, финансовую, кредитную и правовую системы Российской Федерации. Со дня принятия Донецкой Народной

Республики в Российскую Федерацию до 1 января 2026 года продлится переходный период, что позволит урегулировать, в том числе вопросы по модернизации бюджетного процесса, направленного на повышение эффективности использования бюджетных ресурсов путем перехода к применению программно-целевого метода в бюджетном процессе.

Целью исследования является изучение инструментов программно-целевого планирования в рамках интеграционных процессов, обусловленных принятием Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации в качестве субъекта.

В условиях ограниченности бюджетных средств повышение результативности и эффективности их использования является приоритетным направлением государственной политики. Для решения поставленной задачи необходимо осуществить переход от системы управления ресурсами к системе управления результатами. Программно-целевой метод планирования является одним из основных инструментов формирования бюджета, ориентированного на результат. В этой связи повышается актуальность его применения.

Программно-целевой метод планирования бюджета реализуется посредством прямых, косвенных методов и методов регулирования материальных потоков, а также программ и проектов, реализуемых на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Совокупность методов и инструментов программно-целевого подхода к управлению региональной экономикой показана на рисунке 1.

В качестве основного инструмента программно-целевого планирования бюджета являются государственные программы. Они выступают связующим звеном стратегического и бюджетного планирования.

В соответствии с действующим законодательством под государственной программой понимается документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий (результатов), взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих достижение приоритетов и целей государственной политики по соответствующим направлениям социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, в том числе направленных на достижение национальных целей развития Российской Федерации, определенных Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [1].

Государственная программа содержит в себе федеральные проекты, ведомственные проекты, комплексы процессных мероприятий и отдельные мероприятия, направленные на ликвидацию последствий чрезвычайных ситуаций, при необходимости группируются по направлениям (подпрограммам) государственной программы (комплексной программы) [1].



Рис. 1. Методы и инструменты программно-целевого метода

Переход к программно-целевому планированию бюджета позволит, увязать выделяемые ресурсы с определенными результатами, контролировать результативность и эффективность деятельности исполнительных органов. Благодаря формированию взаимосвязи целей, задач и конкретных мероприятий, государственные программы способствуют прозрачности бюджетных расходов и возможности оценки эффективности результативности деятельности исполнительных органов.

Финансовое обеспечение реализации государственных программ осуществляется за счет бюджетных ассигнований по соответствующей каждой программе целевой статье расходов бюджета в соответствии с перечнем и структурой государственных программ, объем которых утверждается законом о бюджете на очередной финансовый год и плановый период [2].

Также, в качестве финансового обеспечения реализации государственных программ субъекта Российской Федерации, направленных на достижение целей, соответствующих государственным программам Российской Федерации, может быть предусмотрено предоставление субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации [2].

Государственные программы разрабатываются в соответствии с приоритетами социально-экономического развития, определенными стратегией социально-экономического развития Донецкой Народной Республики с учетом отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации и стратегий социально-экономического развития макрорегионов [3].

На сегодняшний день идет процесс разработки нормативной правовой базы, позволяющей использовать инструменты программно-целевого планирования. Принят Закон Донецкой Народной Республики от 28 января

2023 г № 431-ПНС «О стратегическом планировании в Донецкой Народной Республике», закрепляющим правовую и организационную основу функционирования стратегического планирования в Донецкой Народной Республике [3].

В настоящее время действует Распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 13.10.2022 г. № 90-РЗ «О перечне государственных (республиканских) программ». Разработке исполнительными органами до 2025 года подлежит 18 программ [4].

Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от № 73-5 от 07.09.2023 утвержден порядок разработки и корректировки прогнозов социально-экономического развития Донецкой Народной Республики [5].

Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от № 73-6 от 07.09.2023 утвержден порядок разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации Стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики и Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики [6].

Создание нормативной правовой базы позволит органам исполнительной власти приступить к непосредственной разработке государственных программ.

Программно-целевой метод планирования бюджета обеспечивает прозрачность бюджетного процесса, что способствует эффективной деятельности органов государственной власти для достижения стратегических целей социально-экономического развития региона. Вместе с тем, использование государственных программ как инструмента программно-целевого планирования на региональном уровне, позволяет обоснованно и системно подойти к решению задачи повышения эффективности бюджетных расходов и переориентации высвобождаемых бюджетных ресурсов, сосредоточить ресурсы на реализацию приоритетных задач социально-экономического развития.

### **Список литературы**

1. О системе управления государственными программами Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 – URL: <https://base.garant.ru/400820533/> (дата обращения 15.10.2023).

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ – URL: <https://base.garant.ru/12112604/2a25888d00a675bffc9a0311e7651563/> (дата обращения 17.10.2023).

3. О стратегическом планировании в Донецкой Народной Республике [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 27 января 2023 г. № 431-ПНС. – URL: <https://base.garant.ru/406249135/> (дата обращения 17.10.2023).

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

5. Об утверждении Порядка разработки и корректировки прогнозов социально-экономического развития Донецкой Народной Республики на среднесрочный и долгосрочный периоды [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 7 сентября 2023 г. № 73-5. – URL: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0030-73-5-20230907/> (дата обращения 17.10.2023).

6. Об утверждении Порядка разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации Стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики и Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 7 сентября 2023 г. № 73-6. – URL: <http://gisnra-dnr.ru/nra/0030-73-6-20230907/> (дата обращения 19.10.2023).

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБРАЩЕНИЯ С ТВЕРДЫМИ БЫТОВЫМИ ОТХОДАМИ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ**

**КИРИЕНКО О. Э.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

**ТРОЦЮК В.Ю.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В статье представлены рекомендации по совершенствованию организационных инструментов управления системой обращения с твердыми бытовыми отходами (ТБО) в высшем учебном заведении. Предложения направлены на улучшение экологической обстановки в ДНР, предусматривают комплексный подход к решению проблемы и учитывают опыт Санкт-Петербургского государственного университета по организации системы раздельного сбора отходов на территории университета.

*Ключевые слова:* ТБО, система, экологическая обстановка, развитие, инструменты, учебное заведение.

## ***IMPROVING ORGANIZATIONAL INSTRUMENTS FOR MANAGING THE SYSTEM OF MUNICIPAL SOLID WASTE MANAGEMENT***

***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;*

***TROTSYUK V.Y.,***

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

*Annotation.* The article presents recommendations for improving organizational tools for managing the municipal solid waste (MSW) management system in a higher education institution. The proposals are aimed at improving the environmental situation in the DPR, provide for an integrated approach to solving the problem and take into account the experience of St. Petersburg State University in organizing a system of separate waste collection on the territory of the university.

*Keywords:* solid waste, system, ecological situation, development, tools, educational institution.

Актуальность темы заключается в важности и срочности внедрения системы разделения твердых бытовых отходов, так как главную роль в сфере обращения с ТБО играет их утилизация и переработка. Так как данная система уже в некоторых университетах Российской Федерации успешно применяется, то наилучший способ улучшить экологическую обстановку в регионе, это внедрить и усовершенствовать организационные инструменты в систему обращения с ТБО в общеобразовательную систему университетов.

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию организационных инструментов управления системой обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО) в высшем учебном заведении.

В настоящий момент система обращения с ТКО в Российской Федерации находится на стадии преобразования и распространения в различных сферах, в том числе в высшем образовании, в среде ретрансляции и создания новых знаний обучения и воспитания будущих кадров. Регулирование ТКО осуществляется в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 12.11.2016 № 1156 «Об обращении с твердыми коммунальными отходами и постановлением Правительства от 25.08.2008 № 641 о внесении изменений в Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления». [1, с. 54]

Важным аспектом в решении стабилизации экологической обстановки в республике является экологическое сознание и экологическая культура населения, уровень которых в России пока остается на достаточно низком уровне, что в Экологической доктрине Российской Федерации причисляется к основным факторам деградации природной среды.

Известные учебные заведения мира, такие как Оксфорд, Гарвард и Лондонская Школа Экономики, уже долгое время активно работают над повышением экологической осведомленности. Они осуществляют концепцию «Зеленого кампуса», которая направлена на внедрение экологических практик внутри университета и повышение уровня экологической культуры среди студентов и персонала. Это включает в себя проведение экоакций и экофестивалей, организацию системы раздельного сбора отходов, повышение энергоэффективности, реализацию экологических образовательных программ, благоустройство территории и другие важные мероприятия. Таким образом, они ставят пример для остальных учебных заведений по всему миру, показывая, что учиться и работать можно в гармонии с окружающей средой.

В последние годы российские вузы также проявляют все больший интерес к экологической культуре и снижению негативного влияния на окружающую среду. Они активно вовлекаются в соответствующие инициативы и предпринимают меры для улучшения ситуации. Существует несколько ключевых причин, почему вузам сегодня стоит задуматься о внедрении экологических практик:

- преимущества участия в рейтинге UI GreenMetric. Это повышает осведомленность в вопросах устойчивого развития и обеспечивает обмен лучшими практиками с другими вузами, также являющимися участниками программы, дает возможность участвовать в семинарах, организованных создателями рейтинга и передовыми университетами;
- развитие экологической культуры и повышение уровня экологического образования должны стать главными национальными задачами. Университеты, в свою очередь, становятся идеальной площадкой для их реализации, так как собирают под своей крышей талантливых и прогрессивно мыслящих молодых людей;
- снижение экологического загрязнения, вызываемого университетами, является неотъемлемой необходимостью. Каждое учебное заведение должно стремиться уменьшать свой негативный вклад в окружающую среду. Это, в свою очередь, приведет к экономии природных ресурсов и снижению расходов на утилизацию отходов и вывоз мусора;
- в рамках университетской жизни необходимо разработать и реализовать систему региональной системы оповещения, которая сможет приносить реальную пользу в нескольких аспектах. Во-первых, она позволит сократить негативное воздействие учебного заведения на окружающую среду.

Во-вторых, она поможет сократить расходы на вывоз мусора и утилизацию отходов. В-третьих, она способствует формированию ответственного экологического поведения у студентов и персонала вуза. Зарубежные и отечественные университеты уже давно внедрили систему раздельного сбора отходов и активно применяют её на практике, достигая хороших результатов.

Так, например, в Санкт-Петербургском государственном университете еще в феврале 2015 г. была подготовлена и утверждена «Программа мероприятий по организации системы раздельного сбора отходов в СПбГУ», предусматривающая комплексный подход к проблемам обращения с отходами на территории университета. [2, с. 289]

Для осуществления воздействия на объект и достижения целей необходимы соответствующие инструменты. В управлении сферой обращения с твердыми коммунальными отходами в университетах широкое использование находят такие инструменты, как: аналитические, информационные, организационные, правовые, экономические, технологические. В контексте вузов для управления обращением с ТКО применяются следующие организационные методы:

включение внутренних правил и распорядка, в том числе трудовые, обязательства по ответственному обращению с ТКО (включая сортировку, сохранение разделенных отходов) в рамках законодательного поля, разработка стратегических программ устойчивого развития;

заключение контрактов с компаниями санитарных служб, организациями, предоставляющими контейнеры для раздельного сбора ТКО, а также с контрагентами, занимающимися переработкой ТКО (включая расходы на обслуживание контейнеров, стоимость приёма и переработки материалов, таких как пластик, бумага, а также штрафные санкции и прочее). Регулирование арендных ставок для организаций общественного питания, вендинговых автоматов и продавцов канцелярских товаров на территории вуза (при использовании неэкологичной тары ставки могут быть выше в соответствии с политикой устойчивого обращения с ТКО в вузах);

"зеленые закупки", представляющие установление требований к контрагентам не только по цене, но и по экологическим параметрам, являются очень важным аспектом нашего времени. Необходимо внести ограничения на приобретение неэкологичных товаров и предоставить льготы для компаний с "зеленым" вектором.

Модель деятельности организации в обращении с твердыми коммунальными отходами (ТКО) можно условно разделить на 3 блока с указанием ответственности и вовлечения организаций и структурных подразделений:

Блок "А" - включает в себя образование и накопление ТКО, включая установку специализированных контейнеров, мешков, их наполнение,

взвешивание, маркировку, а также заполнение уличных контейнеров и вывоз отходов. За этот блок ответственна клиринговая служба, с которой заключен договор (аутсорсинг), а также административно-хозяйственный блок проректора по общим вопросам, отдел закупок и союз студентов.

Блок "Б" - содержит информацию об инвентаризации, то есть о желании человека приобрести товар, выборе канала его приобретения (внутренний, внешний), использовании товара и утилизации упаковки, а также направляет отходы в Блок "А".

Блок "В" - это информационный электронный ресурс, предназначенный для обеспечения прозрачности и сравнения эффективности практик обращения с ТКО. На этом ресурсе регистрируется объем используемых ресурсов, сводится с остатками ТКО в партии и отображается на корпоративном портале университета по фракциям [3, с. 265].

Для эффективного улучшения обращения с ТКО необходимо развивать правила внутреннего распорядка, устанавливать связи между подразделениями, осуществлять "зеленые" закупки в соответствии с правовыми нормами, а также участвовать в международных, общегосударственных, региональных и местных мероприятиях. В ходе реализации проекта предполагается сотрудничество между управлением эксплуатации зданий и сооружений, отделом закупок, медиа-центром, Союзом студентов и другими структурными подразделениями для ответственного обращения с ТКО в университете.

### **Список литературы**

1. Быков, А. Ю. Цифровая экономика и будущее золотого стандарта. Очерки по истории мировой цифровой экономики / А. Ю. Быков. – Москва : Проспект, 2019. – 228 с. – Текст: непосредственный.

2. Соловьева, Н. А. Раздельный сбор отходов в вузах – важный этап на пути к зеленому университету / Н. А. Соловьева, А. В. Румянцева. – Текст электронный // Система управления экологической безопасностью: сб. трудов XIII междун. научно-практ. конференции. – Екатеринбург: УрФУ, 2019. – С. 289-293. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/72363/1/sueb\\_2019\\_056.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/72363/1/sueb_2019_056.pdf) (дата обращения: 20.10.2023).

3. Чашин, М. Р. Совершенствование управления системой обращения твердыми коммунальными отходами (на примере Уральского федерального университета) / М. Р. Чашин. – Текст электронный // Система управления экологической безопасностью: сб. трудов XV междун. научно-практ. конференции. – Екатеринбург: УрФУ, 2021. – С. 342-351. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97920/1/sueb\\_2021\\_061.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97920/1/sueb_2021_061.pdf) (дата обращения: 20.10.2023).

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**КЛИМОВА П.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**ГОНЧАРОВА А.В.,**

*аспирант,*

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

*Аннотация.* Рассмотрена система управления человеческими ресурсами в организации и ее основные понятия. Представлены основные задачи управления кадровыми ресурсами в организации. Обозначены основные элементы системы управления персоналом и ее цели в организации.

*Ключевые слова:* система, управление, человеческие ресурсы, система управления человеческими ресурсами, система управления кадровыми ресурсами, система управления персоналом.

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION**

**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;*

**GONCHAROVA A.V.,**

*Postgraduate Student,*

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

*Annotation.* The management system of human resources in the organization and its basic concepts are considered. The main tasks of human resources management in the organization are presented. The main elements of the personnel management system and its goals in the organization are outlined.

*Key words:* system, management, human resources, human resources management system, human resources management system, personnel management system.

Эффективная и результативная работа всей организации в наибольшей степени зависит от грамотного использования всей совокупности методов

управления сотрудниками. Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов, персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Без управления кадрами не может существовать ни одна организация, в том числе и образовательная. Без квалифицированных кадров организация не сможет достичь своих целей. Не оспорим и тот факт, что и результаты деятельности организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Под понятием «кадровые ресурсы» подразумевается совокупность объединенных вместе навыков, интеллекта и специальных знаний работников, которые можно рассматривать как основной актив организации.

Главная цель системы управления кадровыми ресурсами заключается в эффективном управлении человеческими ресурсами организации. Эта система помогает руководителям осуществлять следующие задачи:

1. Найти и привлечь подходящих кандидатов на вакансии в организации.
2. Оценить и выбрать наиболее подходящих кандидатов для конкретных должностей.
3. Обеспечить подготовку и обучение новых сотрудников для успешного выполнения их обязанностей.
4. Управлять производительностью сотрудников, оценивать их работу, предоставлять обратную связь и развивать их профессиональные навыки.
5. Создать и поддерживать справедливую и стимулирующую систему вознаграждения и льгот для сотрудников.
6. Заботиться о доброжелательной и безопасной рабочей среде для всех сотрудников.
7. Управлять процессом сокращений и реорганизации в случае необходимости.
8. Анализировать и предоставлять отчеты о производительности и состоянии кадров для принятия стратегических решений в организации.

Сущность управления персоналом в образовательной организации – это системная, планомерная организация воздействия с помощью различных взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы всех сотрудников на уровне организации, на создание новых условий для более эффективного использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективной и результативной деятельности и всестороннего развития трудового потенциала каждой организационной единицы компании. Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, поскольку любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных

общими целями. Управление персоналом представляет собой одно из направлений деятельности государства, предприятий, которое охватывает разработку организационных принципов работы с персоналом, создание работоспособных трудовых коллективов и рациональное использование кадрового потенциала работников, организации и экономики страны в целом.

Сущность управления персоналом заключается в рациональном формировании системы управления персоналом, грамотном отборе и подборе кадров и в целом планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, а также определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом преследует множество целей: создание результативных мотиваций; помощь организации в достижении общих целей; эффективное использование мастерства и возможностей работников; обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными служащими; стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной организации [1].

Рассмотрим основные задачи управления кадровыми ресурсами, представленные на рисунке 1.



Рис. 1. Основные задачи управления кадровыми ресурсами в организации

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, созданием новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок [2].

Процедуры, связанные с управлением человеческими ресурсами, представляют собой стандартный циклический процесс управления, включающий элементы, представленные на рисунке 2.

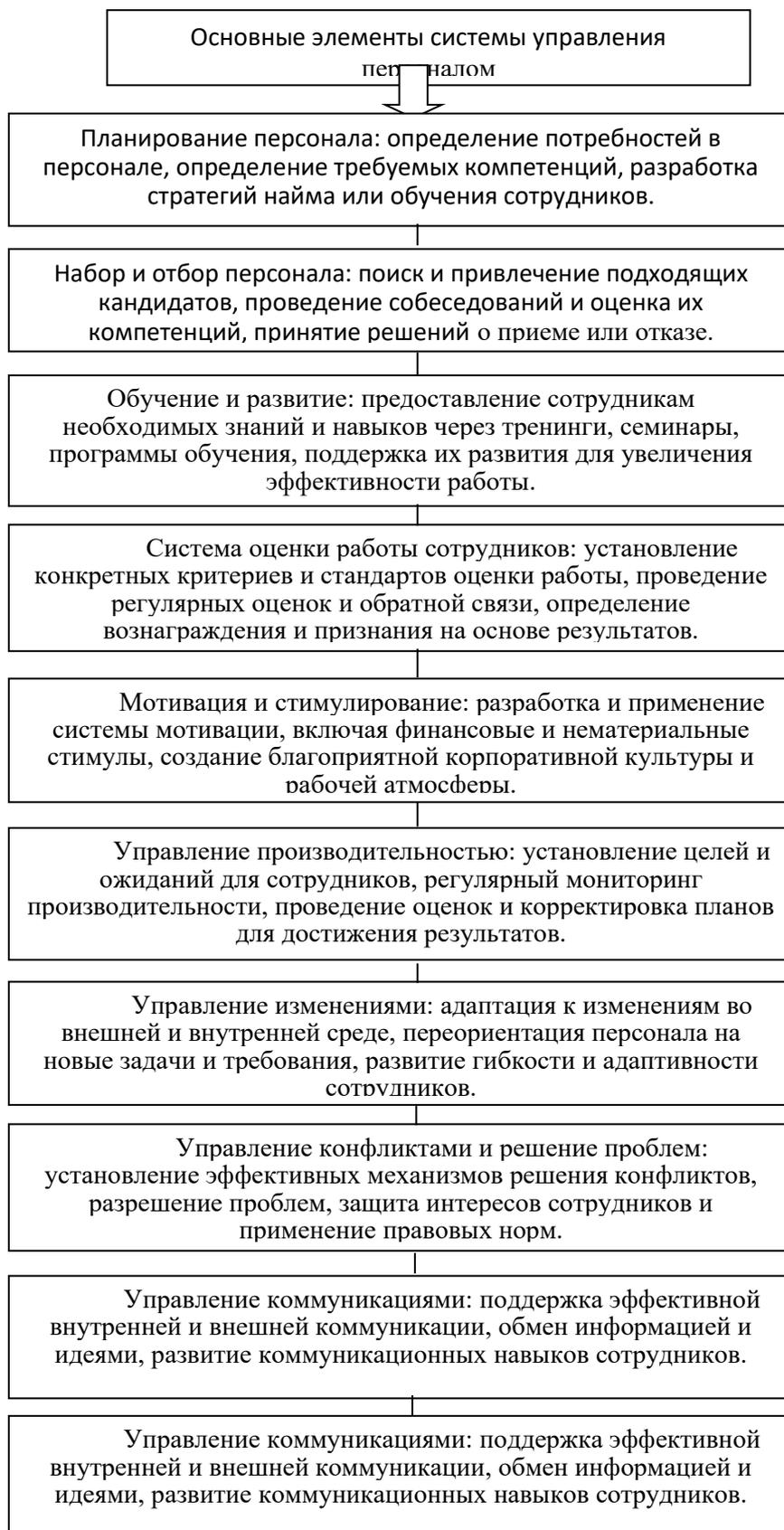


Рис. 2. Основные элементы системы управления персоналом

Система управления персоналом несет в себе совокупность методов, технологий, приемов и процедур работы с кадрами. Если компания умеет использовать любой имеющийся в ее распоряжении ресурс с максимальной отдачей, можно говорить о долгосрочных перспективах и планах, сохранять свою долю рынка, держаться «на плаву».

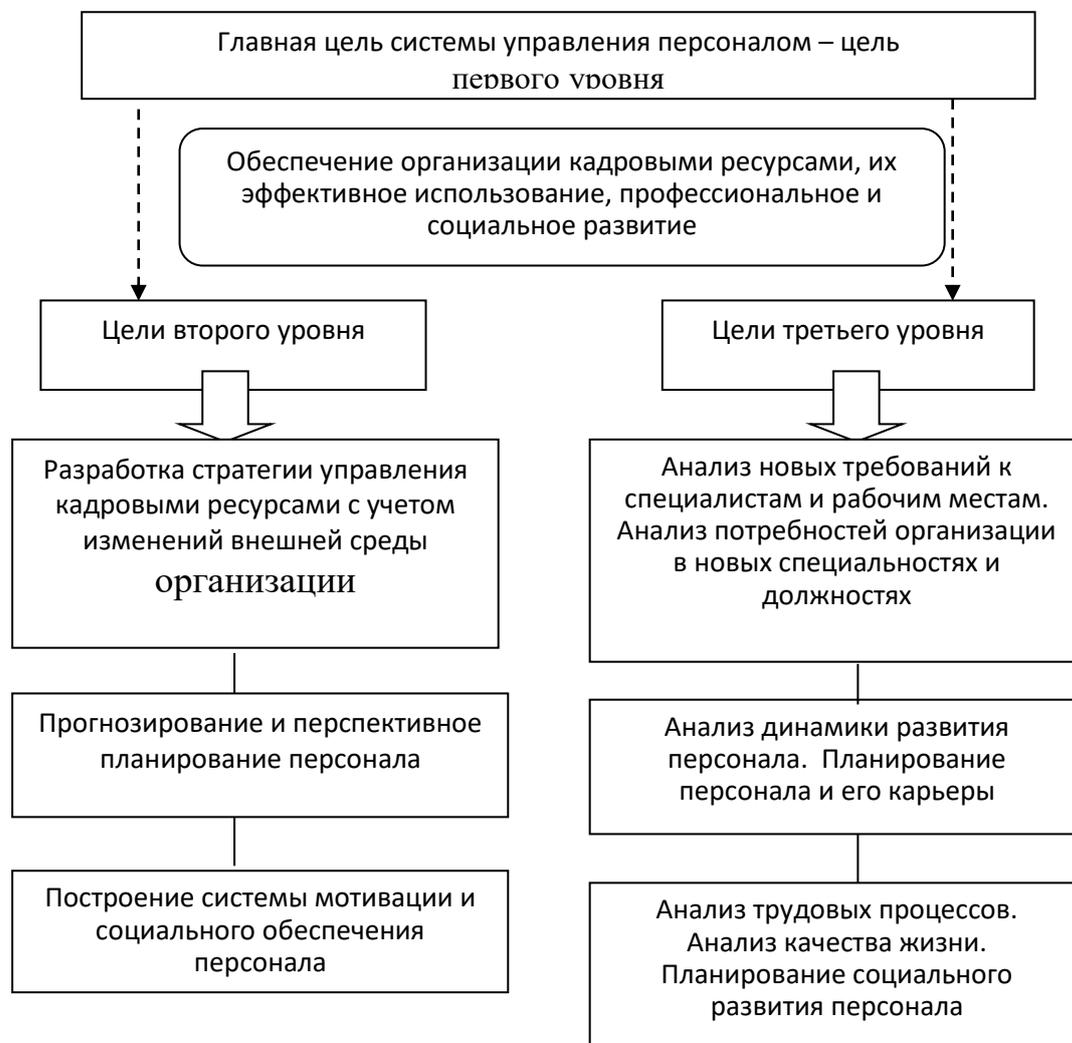


Рис. 3. Основные цели системы управления персоналом в организации

Таким образом, кадровый ресурс – один из самых сложных, но именно в этом ресурсе, заключаются многие возможности для организации. А экономически эффективное использование этого ресурса определяет существование организации.

### Список литературы

1. Ральф, Кристенсен Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике / Кристенсен Ральф. - М.: Олимп-Бизнес, 2019. - 236 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. - 10-е изд. - СПб: Питер. - 2009. - 848 с.

## **СОВРЕМЕННАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОНЯТИЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ, ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА**

**КОЗИЙ К.Ю.,**

*аспирант,*

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

*Аннотация.* Современный этап развития национального хозяйства характеризуется нестабильностью экономической динамики. Интенсификация процессов глобализации на всех уровнях экономики диктует необходимость целенаправленного управления процессами экономического развития. Как известно, модернизация является составным элементом механизма экономического развития региона. В данном контексте возникает объективная необходимость в определении сущности и содержания дефиниции «модернизация».

*Ключевые слова:* региональная экономика, модернизация, экономическое развитие, общество, индустриализация, трансформация.

## **MODERN INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF MODERNIZATION, IN APPLICATION TO THE REGIONAL ECONOMY**

**KOZIY K.YU.,**

*Graduate student,*

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

*Annotation.* The current stage of development of the national economy is characterized by instability of economic dynamics. The intensification of globalization processes at all levels of the economy dictates the need for targeted management of economic development processes. As is known, modernization is an integral element of the mechanism of economic development of the region. In this context, there is an objective need to determine the essence and content of the definition of “modernization”.

*Key words:* regional economy, modernization, economic development, society, industrialization, transformation.

Региональное экономическое развитие является одним из приоритетных направлений деятельности не только руководства региона, но и Правительства Российской Федерации в целом. Между тем, современный этап развития общества, отмеченный непрерывными процессами глобализации с одной стороны и локализации - с другой, характеризуется неоднозначностью

полученных результатов. В данном контексте вопросы управления устойчивым развитием региональных систем приобретают особую значимость.

В свою очередь управление развитием предполагает целенаправленную деятельность органов государственной власти по обеспечению стабильного роста качества и уровня жизни населения региона, а также его достойном положении в глобальном сообществе. Данная цель находит свое отражение в рамках модели экономического развития, центральным элементом которой является соответствующий механизм, функционирующий на основе взаимосвязи и взаимозависимости процессов модернизации, эволюции и прогресса.

Практическая реализация концепции устойчивого развития обеспечивает формирование такой модели устойчивого развития страны, которая позволяет успешно преодолевать нестабильность экономической динамики различного уровня, обусловленной воздействием глобализации, обеспечивая при этом модернизацию, эволюцию и прогресс страны, и формировать ту систему жизнеустройства, которая способствует созданию благоприятных условий для жизни и быта людей.

Таким образом, процессы модернизации играют весьма существенную роль в концепции устойчивого развития, формируя собой принципиальную основу будущих преобразований [1]. Все это актуализирует проблему определения сущности и содержания понятия модернизация применительно к экономике региона.

Анализ существенных характеристик понятия модернизация, представленных в трудах классиков, позволяет выделить некоторые общие черты:

1. Индустриализация. Переход от традиционного общества к обществу современного типа, связанный с последовательным движением по фазам индустриализации. Данная характеристика представляет собой изменение социально-экономических отношений в обществе за счет интенсифицирующихся процессов индустриализации, развития техники и технологий.

2. Структурная дифференциация. В процессе жизнедеятельности система неминуемо сталкивается с различными вызовами, которые бросает ей динамично развивающаяся внешняя среда. Ответ системы заключается в адаптации к изменившимся условиям посредством структурной дифференциации, выделения подсистем, углубленно специализирующихся на определенных функциях.

3. Институциональная трансформация. Адаптация общества и экономики неминуемо сопряжена с институциональными преобразованиями. Процессы экономической модернизации неразрывно связаны с изменением характера производительных сил и производственных отношений, что и

обуславливает становление новых или трансформацию изживших себя институтов.

4. Учет национальных особенностей. Некоторые исследователи считают, что модернизация связана с догоняющим развитием отстающих стран в направлении более развитых стран-ориентиров. Однако другая часть исследователей все же считает, что модернизация «под копирку» не приводит к ожидаемым результатам. На этом основании возрастает значимость учета культурных и исторических особенностей модернизирующегося региона.

5. Цели модернизации. Закономерно, что модернизация, как одна из форм процесса социально-экономического развития, имеет своей целью улучшение качества и уровня жизни населения региона.

Между тем, современные исследователи, в частности Н.В. Гонтарь под понятием «модернизация» предлагает понимать «реализацию динамических свойств системы, позволяющих ей адаптироваться к перманентным трансформациям, а также инициативно продуцировать эти трансформации в ходе глобальной конкуренции» [2, с. 45].

*Выводы.* В целом, можно отметить, что трактовки сущности и содержания рассматриваемого понятия у классических и современных исследователей имеют достаточно много общего. Обобщая мнение различных ученых, представляется необходимым заключить, что модернизация экономики представляет собой процесс индустриального развития, направленный на повышение качества и уровня жизни населения региона, осуществляющийся посредством трансформации различных видов потенциалов системы, принимая во внимание культурные, исторические и другие особенности территории.

Как известно, модернизация выступает принципиальной основой, которая, наряду с эволюцией и прогрессом экономики, является составным элементом целостного механизма экономического развития, который представляет собой центральный элемент в модели экономического развития региона. Соответственно, в дальнейшей разработке нуждаются все составные элементы механизма экономического развития региона, которые в своей совокупности дадут комплексное представление о движущих силах развития региональной экономики.

### Список литературы

1. Подгорный, В. В. Особенности устойчивого развития и технология его обеспечения на государственном уровне. В. В. Подгорный. Менеджер. 2019. № 4(90). С. 73–86.
2. Гонтарь, Н. В. Модернизация экономики России на основе потенциала проактивности крупного бизнеса: концептуальная модель. Н.В. Гонтарь, А.Г. Сапожникова. Экономика и управление. 2019. № 9 (167). С. 43–53.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

**КОЗЛОВ В.С.,**

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

**МАКАРЯН А.Р.,**

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

**КИРЬЯЗИЕВА Д.В.,**

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

*Аннотация.* В исследовании рассмотрены процессы совершенствования системы адаптации персонала в организациях сферы услуг, актуальность которой связана с постоянно возрастающей ценностью высококвалифицированных кадров, а также сложностью их привлечения и удержания в организациях. Выявлено что, подход к привлечению и удержанию сотрудников динамичен и, в связи с этим возрастает значимость системы управления персоналом и ее основных подсистем в обеспечении экономической безопасности организаций сферы услуг.

*Ключевые слова:* менеджмент, персонал, адаптация, управление процессом, сфера услуг, экономическая безопасность организации.

## **MANAGING THE PROCESS OF PERSONNEL ADAPTATION IN SERVICE SECTOR ORGANIZATIONS**

**KOZLOV V.S.,**

*Dr. economy Sciences, Associate Professor, Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian;*

**MAKARYAN A.R.,**

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

**KIRYAZIEVA D.V.,**

*Master's student,*

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

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

*Annotation.* The study examines the processes of improving the personnel adaptation system in service sector organizations, the relevance of which is associated with the ever-increasing value of highly qualified personnel, as well as the complexity of attracting and retaining them in organizations. It is revealed that the approach to attracting and retaining employees is dynamic and, in this regard, the importance of the personnel management system and its main subsystems in ensuring the economic security of service sector organizations is increasing.

*Keywords:* management, personnel, adaptation, process management, service sector, economic security of the organization.

Современные рыночные условия экономики требуют от менеджеров организаций постоянную работу над улучшением качества выпуска своей продукции (услуги) и повышения уровня финансовой устойчивости, что важно для привлечения внешнего инвестиционного капитала. Адаптация персонала в организациях с точки зрения менеджмента – это не просто процесс приспособления индивида к внешним условиям. Система адаптации – это целый комплекс мероприятий, методов, реализующих их структурных подразделений, который обеспечивает результативность этого процесса. Таким образом, адаптация персонала является важным процессом в обеспечении конкурентоспособности современных организаций по фактору человеческих ресурсов [1, 2].

В настоящее время управление адаптацией как одна из функций системы управления персоналом остаётся на первом месте среди серьёзных теоретических и прикладных исследований в современном менеджменте.

Основная задача процесса управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении отрицательных моментов, неизбежно возникающих в ходе приспособления работника к условиям новой внешней и внутренней среды. Технология результативного управления процессом адаптации предполагает составление соответствующего чёткого алгоритма, определение способов и методов воздействия на процесс адаптации, качественных и количественных показателей, которые позволят контролировать процесс адаптации нового сотрудника. В ходе построения системы управления адаптацией решаются такие немаловажные задачи как: выявление факторов положительного и отрицательного влияния на успешность процесса адаптации; определение организационных условий совершенствования адаптации; разработка стандартов профессионального мышления и трудового поведения; овладение ценностными ориентациями в рамках своей профессии; развитие устойчивого положительного отношения к выбранной профессии; повышение конкурентоспособности персонала

организации на рынке труда; повышение уровня профессионализма и лояльности персонала организации; снижение текучести кадров; разработка механизма адаптации к новому коллективу и профессиональной деятельности; общее повышение эффективности производственной деятельности организации.

Управление адаптацией может осуществляться через систему (институт) профессионального наставничества. Регулярное применение правильно организованного проекта мероприятий по адаптации персонала позволяет выявить преимущества в целом ряде областей: руководители и наставники, ощущая собственную ответственность за результат адаптации новых сотрудников, внимательнее подходят к введению их в должность; может возникнуть необходимость в пересмотре и изменении (дополнении) должностных инструкций; складывается особая система контроля работы не только для новых адаптирующихся сотрудников, но и наставников, а также всех, с кем новичок взаимодействует в процессе работы; работа по адаптации даёт информацию для оценки самих руководителей; своевременно происходит освобождение от «ненужных людей»; адаптация может оказать положительное воздействие на сплочённость коллектива; происходит снижение затрат на приём новых сотрудников; качественное и всестороннее подведение итогов повышает мотивацию к труду; адаптационные программы помогают внести ощутимый вклад в реализацию государственных программ по повышению качества организации труда.

Главной целью адаптации персонала в организации является преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между сотрудниками и организацией в максимально короткие сроки, так как организация заинтересована в повышении эффективности своей деятельности, а это требует привлечения и удержания наиболее способных работников. Чем выше уровень развития личности с точки зрения совокупности её профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуются и более производительнее используются другие факторы производства. Для достижения конечных целей процесса адаптации все субъекты управления персоналом должны придерживаться определённой последовательности действий, этапы соответствуют основным функциям классического управленческого цикла: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

В результате исследования определено что организационной адаптацией можно управлять. Управление организационной адаптацией – это деятельность субъекта управления, которая направлена на оптимизацию и приобретение новым объектом управления качеств, навыков и умений для выполнения своей профессиональной деятельности, принятия сформировавшейся культуры и вхождения в неформальную среду организации. Управление адаптацией новых сотрудников в коллективе – одна из важнейших задач, которую приходится решать службе управления персоналом. Осуществляется она при помощи

комплекса методов целенаправленного воздействия на личности или группы.

Процесс управления адаптацией необходим как для исполнителей и менеджеров, так и для самой организации, поэтому крайне важно выбирать правильные инструменты для его проведения.

### **Список литературы**

1. Коптева Л.А., Лавская К.К. Совершенствование системы адаптации персонала с целью обеспечения экономической безопасности авиакомпании / Научный журнал "Управленческий учет" №3 2022.: 2022.- С.521-535.

2. Фатеева Н.Б. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. 225 с.

## **РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ**

**КОЗЛОВ В.С.,**

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

**ТРУНАЕВ А.М.,**

*канд. тех. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения»,  
Ростов-на-Дону, Российская Федерация;*

**КОЗЛОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
УО «Белорусский государственный университет пищевых и  
химических технологий»,  
Могилев, Республика Беларусь*

*Аннотация. В исследовании проанализированы нормы, количественные и качественные показатели деятельности организаций железнодорожного транспорта использования локомотивного депо. Рассмотрена актуальность исследования данного вопроса и обоснован выбор тематики, как объекта развития железнодорожного транспорта и региона в целом. Применяя методы анализа, научной индукции и дедукции были определены и обобщены проблемы в повышении эффективности при использовании подвижного состава (локомотива), по виду типа и направлению оказываемых услуг.*

*Ключевые слова: железнодорожный транспорт, количественные и качественные показатели, менеджмент, эффективность, подвижной состав.*

## **DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF THE PROCESS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATIONS OF THE RAILWAY INDUSTRY**

**KOZLOV V.S.,**

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

**TRUNAEV A.M.,**

*Candidate of technical sciences, Associate Professor,  
FSBEI HE «Rostov State Transport University (RSTU)»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation;*

**KOZLOVA E.A.,**

*Ph.D. econ. Sciences, Associate Professor,  
EE «Belarusian State University of Food and Chemical Technologies»,  
Mogilev, Republic of Belarus*

*Annotation.* The study analyzed the norms, quantitative and qualitative indicators of the activities of railway transport organizations using locomotive depots. The relevance of the study of this issue is considered and the choice of topics as an object of development of railway transport and the region as a whole is justified. Applying the methods of analysis, scientific induction and deduction, the problems in increasing efficiency in the use of rolling stock (locomotive), by type of type and direction of services provided were identified and generalized.

*Keywords:* railway transport, quantitative and qualitative indicators, management, efficiency, rolling stock.

Все субъекты хозяйствования инфраструктуры железнодорожного сегмента транспортного потенциала Донецкой Народной Республики работают на конкурентном рынке в масштабах региона и страны в целом, поэтому перед организациями остро стоит проблема привлечения новых клиентов и удержания существующих. Основным конкурентным преимуществом организации становится наличие пригодного к бессбойной эксплуатации тягового подвижного состава, вагонного парка, погрузочно-разгрузочных устройств, квалифицированного персонала, опытных и эффективных руководителей подразделений, способные предоставлять новые научные разработки и коммерциализировать их. Планирование деятельности организаций позволит быстро и эффективно использовать имеющейся ресурс для снижения возможных потерь. На железнодорожном транспорте, как и в транспортной отрасли в целом главный аспект безопасности - человеческой жизнь и компенсации потерь. Согласно, официальной экономической оценки потерь при дорожно-транспортном происшествии с пострадавшими людьми, в

мировой практике оценивается с помощью определённых показателей. В последние годы всё более широкое применение получили оценки безопасности, основанные на использовании показателей рисков «потерь». Обычно под термином «потери» подразумевается гибель, нанесение ущерба здоровью людей, повреждение груза, экологический урон. Понятие «риск» устанавливает связь между степенями опасности и частотой их появления [1, 2].

Показатели рисков потерь целесообразно применять для оценки безопасности маршрутов, рейсов, групп людей и отдельного человека. Однако для оценки безопасности технических средств, например, технических средств железнодорожного транспортного комплекса эти показатели мало пригодны, тем более что в них отсутствуют экономические критерии. В субъектах хозяйствования инфраструктуры железнодорожного сегмента транспортного потенциала стратегической задачей является содержание работоспособного подвижного состава и технически оснащенных линейных вспомогательных организаций. В современных условиях необходимость четкого понимания перспектив и возможностей актуализирует более детальное планирование деятельности всех участников перевозочного процесса, в том числе и с целью повышения эффективности тягового подвижного состава.

Научные публикации по данной теме, как правило, оставляют технико-экономический аспект тягового подвижного состава вне научного внимания или рассматривают, не акцентируя его экономического значения. Поэтому объектами настоящего анализа являются в основном служебные материалы, используемые для определения экономической эффективности мероприятий научно – технического прогресса или для технико-экономического обоснования использования подвижного состава.

Производственно- финансовый план разрабатывается с учетом запланированного объема работ и нормам, и нормативам осуществляется деятельность локомотивного депо. Показатели локомотивного депо: нормы использования локомотивов; расход топлива и электроэнергии; норматив трудоемкости ремонтов, расход материалов, нормативы оборудования и для ремонта запасных частей [3].

Применяя на линейных предприятиях системы количественных показателей и качественных показателей повышается возможность более реалистичного оценивания эксплуатационной работы локомотивного хозяйства, детального планирования в том числе и финансирования расходов, качества использования и объемов работы тепловозов и электровозов. Качественные показатели позволяют определить точную оценку деятельности локомотивов и инфраструктуры субъекта хозяйствования депо. Степень использования тягового подвижного состава характеризуют качественные показатели. Качественные показатели состоят из: показателей по времени (скорость - техническая, участковая, ходовая, маршрутная; обороты - полный, эксплуатационный; а также коэффициент потребности локомотивов), использования мощности локомотива (масса поезда – расчетная, средняя, унифицированная) и производительность (характеризующий качество использования локомотивов).

Для повышения эффективности текущего обслуживания и ремонтов большое значение имеет совершенствование управления ею. Совершенствованием системы ТОР на основе сбора, обработки и анализа объема информации о техническом состоянии локомотивов достигается повышение надежности и готовности локомотивов, снижение эксплуатационных расходов. Состояние локомотивов их узлов получают по данным диагностических устройств. Выявить необходимость ремонта позволяет обработка полученной информации на ЭВМ. Накопленная информация по видам оборудования и причинам нарушения работоспособности, позволяет рассчитать показатель безотказности ремонтируемого изделия – параметр потока отказов. Зависимость этого показателя от наработки и оптимальный пробег между плановыми ремонтами оборудования рассматриваемого вида определяют результатами расчета, выполненного для различных интервалов времени или пробега.

Следует отметить, что сейчас состояние значительной части государственных предприятий транспортного потенциала 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.).

Структуру ремонтного цикла, в которой сведены к минимуму суммарные удельные затраты на плановые и не плановые ремонты всех элементов оборудования получают, увязав межремонтные пробеги с параметрами различных узлов и деталей. Техническое диагностирование позволяет не только оценить текущее состояние оборудования, но и прогнозировать тенденцию его изменения.

Реструктуризация транспортного потенциала, 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.

В результате исследования было определено что, показатель оборота локомотивов – время в пути зависящая от длины тягового плеча и скорости движения по перегону. Оценивая качественную оценку работы локомотивов, необходимо определить, какую величину скорости нужно принимать в расчетах показателей: маршрутная скорость, техническая скорость движения поездов, ходовая скорость, участковая скорость. В организации эксплуатационной работы повышения массы поездов не всегда приводит к экономическому эффекту. Развитие и совершенствование транспортной отрасли осуществляется в соответствии с национальными программами, с учетом ее приоритета и на основе достижений научно-технического прогресса, и обеспечивается

государством. Железнодорожный транспорт и в дальнейшем будет оставаться ведущим видом транспорта, однако темпы его развития могут быть меньшими, чем автомобильного, водного и воздушного вследствие его недостаточного технического развития.

### Список литературы

1. Сидоренко, К. И. Методические аспекты организации деятельности в сфере оказания транспортных услуг / К. И. Сидоренко, В. С. Козлов // Экономика и менеджмент систем управления. – 2023. – № 2(48). – С. 42-52.
2. Мачерет, Д. А. Общий технико-экономический курс железных дорог / Д. А. Мачерет // Москва : РУТ МИИТ. - 2017. - 364 с.
3. Колышев, А. С. Финансово-экономические аспекты эксплуатации тяжеловесных поездов в России / А. С. Колышев // Финансовая экономика. - 2018. - №5 (ч. 6). - С. 688

## РЕИНЖИНИРИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РЕГИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**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 гос. упр., доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный медицинский университет  
Минздрава России»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЕРЗИНА З.Р.**

*советник отдела по вопросам жилищно-коммунального  
хозяйства управы района Хорошево-Мневники г. Москвы,  
Москва, Российская федерация*

*Аннотация.* В исследовании обозначены основные инструменты и механизм регионального менеджмента в Российских регионах, дано определение категории «регион». Обозначена актуальность развития и управления бизнесом в регионах страны. Определены задачи современного менеджмента и характеристика объектов регионального менеджмента.

*Ключевые слова:* менеджмент, инструменты, реинжиниринг, регион, бизнес, региональный менеджмент.

## **REENGINEERING AS AN EFFECTIVE TOOL OF REGIONAL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

**KOZLOV V.S.**

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

**CHERNETSKY V.Yu.,**

*Doctor of State Management, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk State Medical University of the Ministry of Health of Russia»;  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**ERZINA Z.R.**

*Adviser to the Department of Housing and Communal Services,  
Khoroshevo-Mnevniki district Council of Moscow,  
Moscow, Russian Federation*

*Annotation.* The study identifies the main tools and mechanism of regional management in Russian regions, defines the category "region". The relevance of business development and management in the regions of the country is indicated. The tasks of modern management and the characteristics of regional management objects are defined.

*Keywords:* management, tools, reengineering, region, business, regional management.

Исключительная важность действительно научного обеспечения динамичных рыночных преобразований, создания (сохранения) единого рыночного пространства в сочетании с формированием региональных рынков, с развитием местного самоуправления определила острую необходимость более углубленного изучения вопросов повышения эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в сфере регионального управления. Понятие «регион» является предметом изучения различных отраслей знаний и широко рассматривается в научно-практической литературе. Наиболее сильные научные школы сложились в Российской Федерации, Республике Беларусь, США, Германии, Швеции, Великобритании, Франции. Обобщая мнения различных авторов, можно сказать, что наиболее часто употребляемыми критериями для формирования понятия «регион» являются географические, производственно-функциональные, градостроительные и социологические. Определено что, регионом является целостная система со своими структурой, функциями, связями с внешней средой, историей, культурой, условиями жизни населения [1, 2].

В новых условиях сложившиеся за относительно большой период рыночные отношения в управлении экономикой страны требуют применение новых подходов, инструментов и механизмов влияния регионального менеджмента в стратегии повышения конкурентоспособности организаций малого и среднего бизнеса, поскольку на первый план выходят экономические, рыночные критерии оценки их деятельности. Реформирование экономики Донецкого региона направлено на создание экономической системы, в которой были бы задействованы эффективные формы и методы хозяйствования, требующие теоретического обоснования, и одной из важнейших которых является реорганизация управления.

Вопросы развития и внедрения новых механизмов управления на современных организациях связаны с несогласованностью фундаментальных основ организационной структуры (целей, задач, экономических условий, технико-технологического базиса, функционально-поведенческого уклада и др.), что провоцирует множество aberrаций, проблемных и конфликтных ситуаций, неэффективное использование ресурсов, экономические провалы и банкротство. Современные динамично меняющиеся рыночные условия настойчиво требуют совершенствовать инструменты и технологии управления организациями малого бизнеса с целью повышения эффективности хозяйственной деятельности и максимизации прибыли.

Форма организации малого и среднего бизнеса является доминирующей на рынке страны, применительно к большим по масштабам деятельности организациям различных регионов. Она служит характерным примером эволюционного развития общества, с одной стороны, с другой - представляется наиболее приспособленной для дальнейшего развития экономики. Проблема управления формой организации малого бизнеса становится в регионах все более актуальной, поскольку рыночная среда определяет принципиально новые требования к системе управления бизнесом: ориентация на потребительские предпочтения, выбор эффективных путей непрерывного развития менеджмента, достижения высоких конечных результатов и как следствие этого повышение конкурентоспособности экономики региона в целом. В результате исследования было определено что, сложная и динамичная внешняя в рамках региональных рыночных трансформаций среда обязует организации постоянного совершенствования систем менеджмента управления и информационной поддержки. При этом возможны различные варианты организации менеджмента. В последнее время для создания эффективной системы управления организации достаточно широко используется процессный подход, на многих организациях осуществляется переход от функциональной организации производства к процессной. В организациях продолжает

доминировать структурный подход к организации и поиску новых принципов по управлению организациями [3].

Структурный подход основан на использовании, как правило, иерархической организационной структуры. При этом управление деятельностью осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т.п.), а взаимодействие структурных элементов - через соответствующих должностных лиц. Недостатками структурного подхода к организации и управлению деятельностью являются: разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, не связанные между собой фрагменты, которые выполняются различными структурными элементами организационной структуры; отсутствие конкретного лица, ответственного за конечный результат и контроль над технологией; отсутствие цельного описания технологий выполнения работы; отсутствие ориентации на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности; высокие накладные расходы, как правило, непонятного происхождения; низкая эффективность информационной поддержки управления, обусловленная автоматизацией деятельности отдельных структурных элементов.

Процессный подход ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру, а на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Процессный подход подводит к необходимости реорганизации деятельности - перехода на ресурсосберегающую организационную структуру. Основными чертами такой реорганизации являются: сокращение количества уровней принятия решения; сочетание целевого управления с групповой организацией труда; широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям; повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы организации в целом; автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Цикл современной организации начинается с реинжиниринга - кардинальной и революционной перестройки бизнес-процессов компании, сопровождающейся переходом на новые принципы построения организации. Этот вид деятельности требует выполнения специального проекта и создания команды по реинжинирингу, включающей сотрудников компании и приглашенных консультантов. После достижения намеченных целей работы по проекту завершаются, и организация переходит к эволюционному периоду своего развития, называемому усовершенствованием бизнеса: постоянные небольшие модернизации, выполняются в ходе текущей работы. По мере того как возможности эволюционного развития исчерпываются, вновь требуется проведение реинжиниринга, но, как правило, новый проект охватывает уже не всю организацию целиком, а лишь несколько функциональных подразделений. Определено что, внешняя среда является совокупностью хозяйственных субъектов, экономических, общественных и естественных условий,

национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних относительно организации условий и факторов [2].

Новейшие достижения в ИТ создали для их потребителей новые возможности в части предъявления более высоких требований к производителям и стимулирования конкуренции организации, тем самым повышая конкурентоспособность регионов и самой страны на международном рынке.

Использования реинжиниринга как механизма повышения уровня развития и управления бизнесом в регионах страны, позволит в современных условиях постоянной трансформации рыночных отношений, развивать бизнес переходя на новые стандарты.

### Список литературы

1. Гроздева, Е. А. Современные концепции регионального менеджмента // Международный научный журнал «Инновационная наука». №5/2015..: 2015. – С.80-85.

2. Сергеев, И. В. Механизмы взаимодействия государственных органов и бизнес-структур в условиях становления информационного общества // Вестник Российской таможенной академии. 2019. №4.: 2019. - С.127-134.

3. Козлов, В. С. GR-менеджмент и создание межотраслевого баланса / В.С. Козлов, В.Ю. Чернецкий // Эффективные системы менеджмента: стабильное качество в нестабильных условиях : Материалы X юбилейного Международного научно-практического форума, Казань, 24–26 ноября 2022 года / Под редакцией И.И. Антоновой. – Казань: Издательство "Познание", 2023. – С. 101-105.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ С УЧЕТОМ АКТУАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ РЕГИОНА

**КРАВЧЕНКО И.В.,**

*аспирант,*

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

*Аннотация.* Статья посвящена обзору современного состояния железнодорожной отрасли. Проанализированы стратегические и оперативные цели ФГУП «Железные дороги Новороссии», способы их достижения и приведены рекомендации по совершенствованию данного процесса.

*Ключевые слова:* железнодорожная отрасль, инфраструктура, эффективность, планирование, прогнозирование, точка безубыточности, стратегические цели, методы оценки достижения целей.

## **MANAGEMENT OF THE RAILWAY INDUSTRY DEVELOPMENT PROCESS TAKING INTO ACCOUNT THE CURRENT CHALLENGES AND NEEDS OF THE REGION**

***KRAVCHENKO I. V.,***

*Post-graduate student,*

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

*Annotation.* The article is devoted to the review of the current state of the railway industry. The strategic and operational goals of the Federal State Unitary Enterprise "Railways of Novorossiya", ways to achieve them are analyzed and recommendations for improving this process are given.

*Keywords:* railway industry, infrastructure, efficiency, planning, forecasting, break-even point, strategic goals, methods for evaluating the achievement of goals.

Интеллектуальное и техническое обслуживание, включающее в себя применение технологий искусственного интеллекта и анализа данных, способствует увеличению надежности и доступности железнодорожных систем путем предсказания сбоев оборудования и оптимизации планов технического обслуживания. Чтобы обеспечить доверие со стороны заинтересованных сторон и общества, необходимо поддерживать информационное обновление и обеспечивать прозрачность в отношении деятельности предприятия через постоянное информационное обновление. Автоматизация и цифровизация, через использование современных информационных технологий, таких как системы мониторинга и управления железнодорожными операциями, содействуют оптимизации процессов и повышению точности прогнозирования, что в свою очередь улучшает безопасность и снижает расходы.

В ходе укрепления безопасности, особое внимание следует уделять обеспечению надежности инфраструктуры, строгому соблюдению стандартов и нормативов, чтобы гарантировать безопасность пассажиров и грузовых перевозок. Планирование и контроль обновления парка подвижного состава и инфраструктуры не только способствуют надежности и оперативности железнодорожных перевозок, но и снижают риски срывов графика и повышают уровень обслуживания клиентов. Сотрудничество с грузоотправителями, включая металлургический комплекс и угольную отрасль, а также расширение сотрудничества с российскими железными дорогами, способствует обеспечению стабильного потока грузов и бесперебойных железнодорожных связей. Это приведет к увеличению доходности предприятия, совместным инициативам и укреплению транспортных связей между регионами.

Обучение и развитие персонала, а также возможное расширение штата сотрудников, где это необходимо, занимают важное место в контексте обеспечения эффективной эксплуатации и ухода за инфраструктурой. Квалифицированный и мотивированный персонал способствует повышению

безопасности, снижению издержек и обеспечивает бесперебойное функционирование железнодорожных систем, что в конечном итоге улучшает обслуживание и удовлетворяет потребности пассажиров и грузовых перевозок. Усовершенствование и расширение пассажирских перевозок дальнего следования требуют внимательного учета текущей ситуации, включая факторы, такие как пассажиропоток и состояние инфраструктуры, а также строгое соблюдение мер безопасности, чтобы обеспечить оптимальные условия комфорта и надежности для пассажиров.

Таким образом, данные рекомендации будут способствовать ФГУП «Железные дороги Новороссии» эффективно развивать свою деятельность и обеспечивать качественные железнодорожные перевозки в новых регионах.

Оценка всех планируемых мероприятий на предприятии является важным этапом в процессе управления и развитием организации. Что позволяет проанализировать, насколько успешно предприятие реализует свои стратегические цели и задачи. При оценке достижения точки безубыточности, обновления инфраструктуры и др. следует учитывать несколько ключевых факторов: финансовая устойчивость, управление ресурсами, качество услуг, инновационное развитие, уровень удовлетворенности сотрудников и пр. [1, 2].

В результате теоретического исследования было выявлено что, оценить успешность достижения точки безубыточности возможно благодаря анализу финансовых показателей и эффективности вложений. Анализ прибыли производится посредством сравнения финансовых показателей по сравнению с предыдущим периодом. Организация единого управления может быть проконтролирована на уровне координации, то есть как согласованно и синхронизировано функционируют различные подразделения на предприятии. Относительно обновления инфраструктуры могут быть проанализированы технические параметры, такие как состояние железнодорожных путей, состояние локомотивов и вагонов, а также уровень сервиса, который предоставляется клиентам и пользователям железнодорожных услуг, что позволит более точно провести оценку.

Прогнозирование успешности ФГУП «Железные дороги Новороссии» представляет собой сложную и многогранную задачу, которая охватывает различные аспекты деятельности предприятия, включая финансовую устойчивость, управление ресурсами, качество предоставляемых услуг, инновационное развитие, удовлетворенность сотрудников и многие другие. Эта задача требует дальнейших исследований и глубокого анализа для более точной и всесторонней оценки перспектив и эффективности деятельности предприятия в будущем [3].

*Выводы.* Для повышения эффективности работы новообразованного предприятия необходимо соблюдать следующие аспекты: стратегическое развитие, использование искусственного интеллекта и цифровых технологий, безопасность и надежность инфраструктуры, планирование и контроль обновления оборудования, сотрудничество с грузоотправителями, обучение и

развитие персонала и совершенствование пассажирских перевозок. Оценка исполнения стратегических задач важна для управления и развития предприятия. Важно учитывать финансовую устойчивость, управление ресурсами, качество услуг, инновации и удовлетворенность сотрудников.

### **Список литературы**

1. Козлов, В. С. Особенности управления обеспечением инфраструктуры отраслей непродовольственной сферы, ориентированным на повышение эффективности / В. С. Козлов, О. А. Васильева, А. Р. Макарян // Транспорт и логистика: стратегические приоритеты, технологические платформы и решения в глобализованной цифровой экономике : сборник научных трудов III международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 01–02 февраля 2019 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2019. – С. 163-166.

2. Терованесов, М. Р. Эконометрические модели как инструмент повышения эффективности управления организациями железнодорожного транспорта / М. Р. Терованесов, В. С. Козлов // Сборник научных трудов Донецкого института железнодорожного транспорта. – 2022. – № 64. – С. 12-20.

3. Кравцова, Л. В. Роль железнодорожного транспорта в экономике Донецкой Народной Республики / Л. В. Кравцова, В. А. Сильченко // Донбасс будущего глазами молодых ученых : сборник материалов научно-технической конференции, Донецк, 20 ноября 2018 года / ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет». – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2018. – С. 129-132.

4. Кравченко, И.В. Анализ современных механизмов развития транспортной отрасли в условиях сегментного формирования региональной экономики / Менеджер. – 2023. – № 2(104). – С. 64-71.

## **РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДОСТИЖЕНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**КУЗЬМЕНКО М.И.**

*преподаватель,*

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

**ТУРЧЕНЮК Д.А.**

*бакалавр,*

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

*Аннотация.* В работе исследуется роль стратегического менеджмента в достижении конкурентных преимуществ предприятия. Анализируются

основные аспекты стратегического менеджмента, такие как формулирование стратегии, реализация и контроль, и их влияние на конкурентоспособность организации. В результате исследования установлено, что эффективное применение стратегического менеджмента способствует созданию устойчивого конкурентного преимущества и повышению успеха предприятия в современной бизнес-среде.

*Ключевые слова:* стратегический менеджмент, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, стратегия, предприятие.

## **THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE**

**KUZMENKO M.I.,**

*Lecturer,*

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

**TURCHENYUK D.A.,**

*Bachelor,*

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

*Annotation. The paper explores the role of strategic management in achieving competitive advantage of an enterprise. It analyses the main aspects of strategic management, such as strategy formulation, implementation and control, and their impact on the competitiveness of the organisation. The study finds that the effective application of strategic management contributes to the creation of sustainable competitive advantage and enhances the success of the enterprise in the modern business environment.*

*Keywords: strategic management, competitiveness, competitive advantages, strategy, enterprise.*

В современном бизнес-окружении, где конкуренция становится все более интенсивной, стратегический менеджмент играет важную роль в формировании и реализации долгосрочных планов и стратегий для достижения успеха компании. Понимание и применение стратегического менеджмента помогает компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, разрабатывать эффективные стратегии и успешно конкурировать в своей отрасли.

В определении роли стратегического менеджмента в достижении конкурентных преимуществ предприятия.

Анализируя работы современных исследователей [1-5], дано авторское понятие стратегическому менеджменту – это процесс определения целей организации, разработки и реализации стратегий, а также контроля и коррекции стратегических решений. Он направлен на обеспечение долгосрочного успеха

предприятия путем эффективного использования ресурсов и адаптации к изменениям во внешней среде.

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три главных вопроса: 1) в каком положении предприятие находится в настоящее время; 2) в каком положении вы хотите видеть предприятие через время; 3) каким способом можно достигнуть желаемого положения. Исходя из этого, можно выделить основные аспекты рассматриваемого понятия:

анализ внешней и внутренней среды: оценка макроэкономических, политических, социокультурных и технологических факторов, влияющих на организацию; оценка ресурсов, возможностей и ограничений организации. Данный анализ позволяет определить возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация и определить ее сильные и слабые стороны. Полученные данные являются информационной основой, на которую необходимо опираться, принимая стратегические решения;

определение миссии и целей: миссия организации формулирует ее основное предназначение, т.е. почему она существует, какую ценность приносит обществу. Цель в стратегическом менеджменте – это конкретный измеримый результат, который организация планирует достичь в заданный период времени. Миссия и цели являются руководящими принципами и ориентирами для разработки стратегии и принятия решений организации. Они помогают определить, какие ресурсы и усилия необходимы для достижения поставленных задач и в каком направлении они должны быть направлены;

формирование стратегии: на основе анализа внешней и внутренней среды, сформулированных миссии и целей, выбирается оптимальная стратегия развития организации и разрабатывается план действий, т.е. определяются конкретные мероприятия, которые необходимо выполнить для достижения стратегических целей. План действий включает в себя задачи, сроки и ответственных лиц;

реализация стратегии: выполнение плана действий, контроль и корректировка выполнения задач, управление рисками и изменениями;

оценка результатов: систематическое измерение и анализ результатов, корректировка стратегии в зависимости от полученного опыта.

В условиях ужесточения конкуренции в мире, повышение уровня конкурентоспособности отечественных предприятий должно происходить за счет внедрения стратегического управления, состоящего именно из этих аспектов. Роль стратегического менеджмента в достижении конкурентных преимуществ предприятия за последние три года значительно возрастает. Мировая экономика сталкивается с кризисами, связанными с замедлением экономической активности под влиянием последствий пандемии COVID-19, односторонних международных санкций, понижением цен на нефть, падением биржевых индексов и т.д. Это привело к проблемам на рынке труда, снижению доходов населения, росту опасений по поводу увеличения безработицы. Вследствие этого, возрастание количества эффективно работающих и

конкурентоспособных предприятий и организаций является экономической необходимостью.

Конкурентоспособность предприятия – это совокупность свойств и характеристик производственно-технологических, финансово-экономических, маркетинговых и организационных бизнес-процессов, направленных на производство товаров или оказание услуг, в наибольшей степени удовлетворяющих запросы потребителей, а также позволяющих поддерживать его стратегическую и инвестиционную привлекательность в условиях изменений во внешней и внутренней среде [5].

На конкурентоспособность предприятия большое влияние оказывают качество продукции и услуг, наличие эффективной маркетинговой и сбытовой стратегии, квалифицированного персонала, система управления, технология производства, наличие необходимых ресурсов, микро- и макроокружение. Создание уникального предложения предприятия (Unique Selling Proposition, USP) позволит предприятию выделиться среди конкурентов и привлечь внимание потребителей. Для этого необходимо провести анализ рынка и определить, какие преимущества имеют конкуренты, и как можно улучшить свои продукты или услуги, чтобы они стали более привлекательными для потребителей.

Кроме того, стратегический менеджмент позволяет предприятию разрабатывать и внедрять инновационные технологии и методы работы, что также способствует улучшению качества продукции и услуг, сокращению затрат и повышению эффективности деятельности. Это может привести к увеличению доли рынка и укреплению позиций предприятия на рынке.

Важным аспектом стратегического менеджмента является управление рисками. Предприятие должно иметь четкое представление о возможных рисках и уметь принимать меры для их минимизации. Это может включать в себя разработку плана действий в случае возникновения непредвиденных ситуаций, таких как экономические кризисы, изменение законодательства или появление новых конкурентов.

Таким образом, разработка и реализация конкретных стратегий развития бизнеса, создание конкурентных преимуществ предприятия и разработка стратегии повышения конкурентоспособности компании являются итогами внедрения стратегического менеджмента. Стратегия повышения конкурентоспособности представляет собой совокупность запланированных и ответных действий, направленных на реакцию на изменения в отрасли и конкурентные события. Сложный процесс разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия заключается в постоянном улучшении деятельности компании. Этого можно достичь различными способами. Например, компания может точно улучшить свою конкурентную позицию, не осуществляя больших изменений, также может полностью изменить свою деятельность, перейдя на новую модель развития. Путь компании должен основываться на разработке долгосрочной стратегии повышения конкурентоспособности и нахождении соответствия между внешними

возможностями и внутренним потенциалом предприятия. Полезный эффект от внедрения данной стратегии для предприятия будет выражен в следующих показателях: совершенствовании конкурентных преимуществ; разработке стратегической концепции развития предприятия; формировании стратегического мышления у руководства компании и ее сотрудников; создании гибкой организационной структуры, позволяющей согласовывать цели и возможности участников бизнеса; совершенствовании системы мотивации и стимулирования персонала; оптимизации мероприятий, которые позволят добиться полезных результатов в меньшие сроки; разработке и реализации плана повышения конкурентоспособности предприятия, включении его в план коммерческой деятельности и в систему показателей сводного плана компании; создании ценности для клиентов и условий, когда конкуренты не в состоянии скопировать эту ценность.

*Выводы.* Таким образом, достижение конкурентных преимуществ – это постоянный управленческий процесс, осуществляемый с помощью проведения требуемых мероприятий. Если компания не проводит систематических управленческих мероприятий, направленных на обеспечение и повышение конкурентоспособности, она не может конкурировать в борьбе за потребителей и рынки сбыта и не может достичь своих коммерческих и социальных целей. Стратегический менеджмент позволяет компаниям рационально использовать внутренние ресурсы, адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, формировать и удерживать конкурентные преимущества и максимизировать прибыль.

### **Список литературы**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 444 с.
2. Кольчурина О.А. Стратегический менеджмент // Экономика и социум. 2019. №6 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-menedzhment> (дата обращения: 20.10.2023).
3. Маркелова Ю.В., Вагапова Р.И. Роль менеджмента в стратегическом менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-menedzhmenta-v-strategicheskom-menedzhmente> (дата обращения: 20.10.2023).
4. Симонова М.Д. Сущность стратегического менеджмента // Решетневские чтения. 2018. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-strategicheskogo-menedzhmenta> (дата обращения: 20.10.2023).
5. Ашимова Ж. Р., Епанчинцева С. Э., Мурзабекова Б. М. Анализ роли стратегического менеджмента в повышении конкурентоспособности предприятий Казахстана // Universum: экономика и юриспруденция. 2023. №1 (100). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rol-strategicheskogo-menedzhmenta-v-povyshenii-konkurentosposobnosti-predpriyatij-kazahstana> (дата обращения: 20.10.2023).

## **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕОРИЯ ВЕРОЯТНОСТЕЙ И МАТЕМАТИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА»**

**ЛАВРУК Л.Г.,**

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация.* В работе приведены основные этапы планирования и реализации самостоятельной работы студентов первого курса направления подготовки «Менеджмент» при изучении дисциплины «Теория вероятностей и математическая статистика».

*Ключевые слова:* самостоятельная работа, теория вероятностей и математическая статистика.

## **INDEPENDENT WORK OF STUDENTS IN THE STUDY OF THE DISCIPLINE "PROBABILITY THEORY AND MATHEMATICAL STATISTICS"**

**LAVRUK L.G.,**

*Senior lecturer,*

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

*Annotation.* The paper presents the main stages of planning and implementation of independent work of first-year students of the direction of training "Management" in the study of the discipline "Probability Theory and mathematical statistics".

*Keywords:* independent work, probability theory and mathematical statistics.

Одной из важнейших проблем, стоящих перед высшей школой, является повышение качества подготовки специалиста. Студент и выпускник высшего учебного заведения должен не только получать знания по предметам программы, овладевать умениями и навыками использования этих знаний, методами исследовательской работы, но и уметь самостоятельно приобретать новые научные знания [1].

В последнее время в образовательных учреждениях высшего профессионального образования наблюдается тенденция к сокращению аудиторного времени, отведенного на изучение учебных дисциплин. В связи с этим, центр внимания в учебной нагрузке переходит к самостоятельной работе. Самостоятельная работа студентов является одним из наиболее сложных моментов организации учебного процесса и, вместе с тем, является наиболее эффективной формой обучения.

Задача самостоятельной работы в высшей школе состоит в оптимальной организации и систематическом контроле эффективности учебного труда. Принято считать, что самостоятельная работа – это внеаудиторная работа, но не вызывает возражений, что и аудиторная работа студента тесно связана с самостоятельной работой. Поэтому работа студента будет наиболее эффективной не за счет разделения аудиторной и самостоятельной работы, а наоборот, их объединения, особенно при проведении аудиторных занятий.

Целью проведения семинарских занятий является выявление того, насколько правильно и глубоко усвоены основные положения теории, углубление имеющихся знаний, их систематизация, а также проконтролировать и направить самостоятельную работу студентов.

Известно, что в отработанной схеме проведения семинарских занятий по математике (преподаватель, студент, доска) активно работает студент у доски, как правило, под полным контролем преподавателя. Вместе с ними работает некоторая часть активных студентов, а пассивная часть студентов только фиксирует в тетради полученные результаты решения задач. За отведенное на семинарское занятие время преподавателю тяжело проверить уровень усвоения рассматриваемого учебного материала всеми студентами группы в устной форме, поэтому после изучения каждой темы необходимо проводить письменную проверочную работу, в форме контрольной работы или индивидуального задания.

В современных реалиях потребовалась новая модель организации учебного процесса в синтезе с компьютерными системами. Это привело и к разработке новой методики организации самостоятельной работы студентов во время изучения всех дисциплин, в том числе и математического цикла. К основным принципам, на основе которых была сформирована эта модель, относятся: систематичность, последовательность, научность, наглядность, доступность и мобильность, чтобы ее механизм имел полноценный характер. В наше время значительно меняются все основные формы организации образования. Особенно, в силу сложившихся обстоятельств, это касается дистанционной формы обучения, которая стремительно развивается, совершенствуется и модернизируется. Требуется новых знаний, умений и навыков, как от студентов, так и от преподавателей.

Данная технология организации образовательного процесса в ФГБОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы» была реализована с помощью портала дистанционного обучения. Портал использует платформу многофункциональной системы дистанционного обучения Moodle, которая дает возможность изучать, в том числе и дисциплины математического цикла, особенно при выполнении самостоятельной работы, индивидуальных

заданий и контроле усвоенных знаний в форме контрольных работ, тестов, экзаменов.

В ФГБОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы» студенты первого курса направления подготовки «Менеджмент» во втором семестре изучают дисциплину «Теория вероятностей и математическая статистика». Объем дисциплины составляет 3 кредита (108 ч.). На аудиторную работу студентов отводится 56 часов, среди которых 18 часов лекций и 36 часов семинарских занятий. Для самостоятельной работы студентов отведено 52 часа. Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета и позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине.

В связи с тем, что объем материала, который предстоит изучить за столь короткое время, очень большой, часть материала студентам приходится изучать самостоятельно. Преподавателями кафедры составлен учебно-методический комплекс данной дисциплины, в котором приведены, в частности, темы рабочей программы, отведенные на самостоятельное изучение и индивидуальные задания, которые должен выполнить студент, в соответствии с рабочей программой курса.

Все лекции курса представлены в форме мультимедийных презентаций, что позволяет предоставить студентам большой объем информации, показать решение типовых задач. На лекциях основные понятия, определения и формулы студенты записывают в конспект, а еще раз просмотреть презентацию лекции можно в свободное время, воспользовавшись электронной образовательной средой Moodle, выполняющей функции дистанционного портала, попасть на который может любой студент с официального сайта Академии.

Например, самостоятельно студенты изучают историю возникновения и развития теории вероятностей, действия над событиями, свойства дискретных случайных величин, некоторые разделы математической статистики.

Преподавателями кафедры составлено учебно-методическое пособие по теории вероятностей и математической статистике, которое помогает студентам освоить данный курс в полном объеме. В данном пособии изложен основной теоретический материал по всем разделам курса, приведены примеры решения типовых задач, задачи для аудиторной и самостоятельной работы, индивидуальные задания, список вопросов для промежуточного контроля знаний студентов и список рекомендуемой литературы. Для оценки знаний студентов предусмотрены индивидуальные задания и контрольные работы.

При изучении дисциплины запланировано проведение трех контрольных работ и шести индивидуальных заданий, на выполнение которых отводится по две недели. В учебном пособии приведены образцы решения всех индивидуальных работ, изучив которые, студент может самостоятельно решить поставленную задачу.

Новая парадигма современного образования ориентирует студентов к творческой, активной позиции, направленной на поиск новых методов обучения и самоорганизации. Поэтому основной задачей научно-педагогических работников является оптимизация качества выполнения самостоятельной работы студентов [2].

### **Список литературы**

1. Ефремова Н.А. Самостоятельная работа: организация, осуществление и контроль / Н.А.Ефремова, В.Ф.Рудковская // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=24957> (дата обращения: 31.10.2023).

2. Щербакова, Е. В. Самостоятельная работа студентов как важнейшая составляющая организации учебного процесса в вузе / Е. В. Щербакова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2010. — № 8 (19). — Т. 2. — С. 188-190. — URL: <https://moluch.ru/archive/19/1929/> (дата обращения: 31.10.2023).

## **ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЛОСКУТОВА В.В.,**

*канд. гос. упр., доцент, доцент,*

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

**ПЕКЛУН И.А.,**

*бакалавр,*

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

*Аннотация:* в работе рассмотрены понятия «кадровая политика» и «стратегия организации». Охарактеризованы базовые стратегии функционирования организаций и их связь с кадрами. Проанализировано влияние кадровой политики на эффективность организации и её стратегии.

*Ключевые слова:* кадровая политика, кадровая стратегия, стратегия организации.

## **IMPACT OF PERSONNEL POLICY ON THE ORGANIZATION'S STRATEGY**

**LOSKUTOVA V.V.,**

*Candidate of State Management, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**PEKLUN I.A.,**  
Bachelor student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

*Abstract:* The paper discusses the concepts of «personnel policy» and «organization strategy». The basic strategies for the functioning of organizations and their connection with personnel were described. The impact of personnel policy on the efficiency of the organization and its strategy was analyzed.

*Key words:* personnel policy, personnel strategy, organization strategy.

Определение связей между стратегией организации и кадровой политикой и того, как они влияют друг на друга, до сих пор является актуальным вопросом и приобретает особое значение для многих компаний. Это объясняется постоянными переменами в требованиях рынка к уровню квалификации персонала, его знаниям и навыкам, ведь внешняя и внутренняя среда не может быть статичной постоянно, данные обновляются и то, что успешно функционировало еще вчера, сегодня может утратить свою действенность [1]. Обновленная информация, новые требования и выявление других подходов управления стимулирует руководителей компаний формировать новый взгляд на организацию кадров для обеспечения предприятий успешной и эффективной стратегией.

Под кадровой политикой принято понимать систему установленных принципов и норм, которые осознанно и соответствующим образом определены, приводящие человеческие ресурсы компании в соответствии со стратегией предприятия. Кадровая политика решает, какой производственный коллектив нужен организации и как нужно организовать работу с ним, чтобы предприятие могло успешно реализовать свои стратегические цели. Кадровая стратегия, в свою очередь, определяет приоритетные кадровые цели, комплекс организационных решений и мероприятий, реализация которых позволяет достичь стратегических целей организации, разработанных в ходе стратегического планирования [2].

Достаточно определить ключевые этапы формирования кадровой политики для того, чтобы выявить её связь со стратегией организации. К таким этапам относят: разработку миссии, целей, ценностей и стратегии организации; диагностику сложившейся кадровой стратегии; проектирование изменений кадровой политики; оценку воздействия на кадровую политику; корректировку [3]. Вот эта зависимость между кадровой составляющей и стратегией предприятия. Руководитель уже на начальных этапах должен понимать производственно-хозяйственную систему предприятия – комбинацию элементов материально-технической и социальной природы, чтобы посредством производства и реализации продуктов или услуг обеспечить достижение поставляемых целей. В свою очередь, материально техническая и социальная природа представляют собой средства труда и людей, их

профессиональную подготовленность. Соответственно, реализация кадровой политики и стратегии должна происходить комплексно.

Для предприятий персонал является одним из производственных факторов, а кадровую стратегию относят к разряду функциональных факторов. Можно увидеть, какое влияние оказывают кадры на базовые стратегии функционирования организаций: минимизации издержек; стратегии повышения качества; инновационной стратегии [4].

Стратегия минимизации издержек приемлема при производстве товаров массового потребления, при котором от работников не требуется высокого уровня профессионализма, а основной упор делается на количество.

Кадровая стратегия при данных условиях строится на следующих принципах: преобладание внешних стимулов над мотиваторами; измерение эффективности деятельности работников в краткосрочном периоде; предпочтительное использование внешних источников набора персонала; минимальные возможности карьерного роста для сотрудников; низкая гарантия сохранения занятости; жесткая иерархия; минимизация вложений в персонал.

Некоторые предприятия, применяющие стратегию минимизации издержек, снижают свои расходы на персонал за счет экономии фонда заработной платы и сокращения объема предоставляемых работникам дополнительных льгот. Несмотря на отрицательный результат таких решений в виде текучести кадров, организации научились определять «оптимальный уровень текучести», при котором выгоды от экономии на персонале значительно выше издержек текучести. К таким издержкам можно отнести расходы на поиск, ввод в должность и адаптацию новых сотрудников, затраты на увеличение объема документов по оформлению приема и увольнений, недополучение прибыли вследствие низкой производительности труда и т.д.

Стратегия повышения качества используется при большом разнообразии потребительского спроса, например, на товары уникального качества, специфическим дизайном или оказание услуг VIP-класса. За счет высоких цен на такие товары и услуги можно компенсировать значительные инвестиции в работников или же потребность в трудовых ресурсах можно удовлетворить на внешнем рынке труда, тогда приоритетными направлениями кадровой стратегии могут быть: подбор квалифицированных работников; разработка и внедрение программ по мотивации, ориентированных на обеспечение вовлеченности работников в деятельность предприятия и обеспечения баланса между целями организации и целями работников; создание и внедрение системы вознаграждения, направленной на стимулирование качества; измерение эффективности деятельности работников в краткосрочном и среднесрочном периодах как на основе индивидуальных, так и групповых критериев оценки; предоставление гарантий занятости; создание системы обучения и развития сотрудников, занятых в организации.

В основе инновационной стратегии деятельности предприятия лежит ориентация предприятия на постоянные нововведения, систематическое

обновление продукции или услуг. Производство новой продукции, соответствующей потребностям рынка, позволяет предприятию получить конкурентное преимущество, например, за счет более привлекательной цены и ее качественных характеристик, а также за счет быстрого реагирования на запросы заказчиков. Тогда и кадровая политика опирается на подбор квалифицированного персонала и организацию его развития.

Стратегии функционирования организаций демонстрируют, как кадровый состав, уровень квалификации, сфера производства и рыночная ситуация влияют на выбор стратегии. Она должна быть гибкой и готовой к резким переменам. Но на примере казахстанских предприятий можно наблюдать ситуацию, при которой человек является лишь элементом производственного процесса, что автоматически исключает вовлечение его в управление, улучшение содержания труда и влияния на конечные экономические результаты. Такие структуры теряют гибкость и способность своевременно реагировать на изменения внешней среды, значит, стратегия организации совсем неэффективна, кадровая политика здесь не предусматривает различных подходов к управлению и решению проблем, есть только конкретные предписания, которым нужно следовать.

Отрицательный момент с негибкой стратегией перекрывается лишь единственным преимуществом – она эффективна в стабильной среде и рассчитана на использование существующих технологий и существующих рынков, способствует эффективному производству, стандартизированным услугам и ориентирована на ценовую конкуренцию. Но ситуация на рынке постоянно меняется и это может нанести сильный удар по предприятию с устойчивой стратегией, вплоть до полной её ликвидации. Это доказывает опрос работников промышленных предприятий Казахстана: 33% руководителей подтвердили недостатки данной структуры; 25% опрошенных руководителей не знали о важности используемой организационной структуры; 42% полностью согласились с этим [5].

Таким образом, если оценивать уровень влияния кадровой политики на стратегию предприятия, можно прийти в следующим выводам:

во-первых, у руководителей есть четкое понимание о кардинальных переменах во внешней среде и о нестабильном экономическом положении многих организаций, значит, рациональная кадровая политика поможет построить стратегию таким образом, чтобы предприятие могло адаптироваться даже в нестабильной среде;

во-вторых, опыт показал, что применение идей и принципов стратегического управления стало актуально не только для крупных компаний. Стратегическое управление и решение кадровых вопросов также важно для среднего и даже малого бизнеса. Малые размеры предприятий предполагают небольшое число рабочих по сравнению с крупными организациями, что может выступать конкурентным преимуществом – адаптация к переменам произойдет значительно быстрее.

### **Список литературы**

1. Воскресов М. В. Стратегия организации и кадровая политика: динамика соответствия / М. В. Воскресов // Молодой ученый. — 2018. — № 43 (229). — С. 207-209. — URL: <https://moluch.ru/archive/229/53272/> (дата обращения: 27.10.2023).
2. Аджиева А. И. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии предприятия / А. И. Аджиева, И. А. Асият, С. Р. Хасанов // Современные технологии управления. – 2022. — №4 (100). — URL: <https://sovman.ru/article/10011/> (дата обращения: 27.10.2023).
3. Н. П. Кузьмич. Влияние кадровой политики на эффективность деятельности предприятий / Н. П. Кузьмич, М. Ф. Якимович // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №1-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kadrovoy-politiki-na-effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiy> (дата обращения: 27.10.2023).
4. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. – Текст : электронный. [сайт]. – URL: <https://www.mikosoft.kz/pages.html?id=154> (дата обращения: 27.10.2023).
5. Зиятбек Р. Т. Важность кадровой политики и стратегии развития в казахстанских организациях / Р. Т. Зиятбек // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2022. 6(93). – URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/13797> (дата обращения: 27.10.2023).

### **К ВОПРОСУ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ В ДНР**

***МАСЛО С.В.,***

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация:* проведен анализ процесса цифровизации экономики Российской Федерации в соответствии с национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации. Также рассмотрены перспективы развития цифровой экосистемы в ДНР.

*Ключевые слова:* цифровизация, цифровая экономика, цифровая экосистема, интернет, информационные технологии, облачные сервисы.

***MASLO S.V.,***

*Senior lecturer,*

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

*Annotation: An analysis of the process of digitalization of the Russian Federation economy was carried out in accordance with the national program "Digital Economy of the Russian Federation. The prospects for the development of the digital ecosystem in the DPR are also considered.*

*Keywords: digitalization, digital economy, digital ecosystem, internet, information technology, cloud services.*

Двадцать первый век характеризуется цифровой революцией, которая существенно меняет экономику как отдельной страны, так и экономику мира в целом. Гонка за информацией, большие объемы данных, их хранение, обработка, передача, успехи в IT-индустрии. Все это задает тренд развития цифровой экономики, в результате чего каждой стране приходится так или иначе развивать цифровизацию, чтобы быть конкурентоспособной на рынке.

28 июля 2017 года Правительство Российской Федерации утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации», рассчитанную на 2017-2030 годы [1, с.2]. Данный проект направлен на создание условий для развития информационного общества в стране, повышение уровня и качества жизни за счет повышения качества товаров и услуг и их доступности посредством цифровой экономики с использованием цифровых технологий, повышение уровня цифровой грамотности и осведомленности граждан, улучшение качества государственных услуг, службы и обеспечение национальной безопасности. Согласно Программе, цифровая экономика означает экономическую деятельность, основным фактором которой являются цифровые данные, и которая обеспечивает формирование единого цифрового пространства в соответствии с потребностями граждан в получении проверенных и точных знаний, развитии информационной инфраструктуры, создании и использовании российских телекоммуникационных технологий, а также формирование новой информационно-технологической основы для развития экономической и социальной сфер.

Технологии больших данных (Big Data) обеспечивают структурированное представление больших объемов информации, которые после обработки становятся доступными для человека.

Когнитивные технологии позволяют автоматизировать управление документооборотом путем анализа сторонних факторов и внешних источников.

Искусственный интеллект и его внедрение в технологии компании приведут к улучшению производства и минимизации конфликтов с потребителями.

Системы распределенных реестров создадут новые возможности для отслеживания финансов и их эффективного вложения в акции, инвестиции, биткойны и т.д.

Квантовые технологии позволяют создавать системы, основанные на квантовых механизмах.

Интернет вещей позволяет удаленно отслеживать процессы и управлять ими.

Облачные технологии предоставляют доступ к огромному количеству ресурсов.

Давайте посмотрим, какой процент ВВП тратится на развитие цифровой экономики в России (рис. 1).



Рисунок 1. Валовые внутренние расходы на развитие цифровой экономики в процентах от ВВП [6]

На графике видно, что процент инвестиций в развитие цифровой экономической деятельности растет с каждым годом, следовательно, Россия стремится идти в ногу с мировыми тенденциями и оставаться на мировом рынке. Без надлежащих затрат страна перестанет быть конкурентоспособной, уровень жизни значительно снизится по сравнению с другими странами и начнется отток трудовых ресурсов из страны.

Несмотря на стремление правительства активно развивать цифровую экономику, существует ряд проблем, препятствующих максимально быстрому процессу цифровизации. К ним относится низкий уровень вовлеченности общественности в повышение уровня цифровой грамотности, о чем свидетельствуют результаты исследования NAFI, согласно которым доля цифровой грамотности среди россиян к 2020 году составит 27% [3]. Это приведет к тому, что при полном переходе к цифровой экономике, значительная часть населения окажется без работы. Еще одной проблемой является несовершенство технологий, поэтому необходимо создание отечественного компьютерного и телекоммуникационного оборудования. Необходимо применение технологий во всех сферах общественной жизни, что будет способствовать объединению всех участников рынка в информационной среде и снизит транзакционные издержки. Кроме того, необходимо создание широкополосного покрытия сети Интернет на территории России.

Одной из главных проблем является безопасность данных [4], поэтому внедрение цифровой экономики должно происходить с готовой и проверенной системой безопасности.

Нехватка ИТ-специалистов также является одной из проблем. Из 25 000 выпускников только 15% обладают необходимыми знаниями и квалификацией. Чтобы решить этот вопрос, необходимо создать усовершенствованную программу подготовки специалистов в области информационных технологий и уделять больше внимания практике, чтобы по окончании учебы выпускники могли получить стабильное положение на рынке труда в области информационных технологий.

Все вышеперечисленные проблемы должны решаться комплексно. Для того чтобы осуществить грамотный переход к цифровой экономике, необходимо проводить преобразования постепенно, по мере улучшения экономической ситуации в стране.

При полном переходе к цифровой экономике показатели эффективности всех отраслей растут за счет использования высокотехнологичных методов, которые позволяют эффективно использовать ресурсы, минимизировать затраты времени на шаблонные задачи и увеличить количество часов на решение творческих задач, ведущих компанию к быстрому росту, сокращают рабочее время для делегирования полномочий электронным технологиям. Вообще говоря, цифровая экономическая деятельность упрощает жизнь общества, делая его существование максимально комфортным. Однако цифровая экономика, помимо положительных аспектов такой трансформации, создает угрозы для цифрового общества. Вот что к ним относится:

- возможность появления новых методов мошенничества, для борьбы с которыми необходимо укреплять национальную безопасность во всех сферах;
- рост уровня безработицы из-за снижения актуальности многих профессий из-за увеличения спроса на ИТ-специальности. Решением этой проблемы станет организация образовательных программ переподготовки, которые дают людям возможность получить квалификацию в области ИТ-технологий;
- цифровое рабство, поскольку Интернет ограничивает свободу личности, поскольку дает возможность отслеживать действия человека в информационном пространстве. Чтобы свести это к минимуму, интернет-пользователи должны вводить свои персональные данные только на проверенных сайтах, чтобы избежать нежелательных спам-рассылок и вирусов.

Экономика ДНР интегрируется в экономику Российской Федерации. И в целях обеспечения создания условий для цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Донецкой Народной Республики 14 июня 2023 года был принят Указ «Об утверждении стратегии цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Донецкой Народной Республики».

В ходе реализации Стратегии цифровой трансформации будут внедрены следующие технологии:

1. Системы поддержки принятия решений, рекомендательные системы.
2. Компьютерное зрение.
3. Распознавание и синтез речи.

4. Обработка естественного языка, анализ текстов.
5. Машинный перевод.
6. Генерация текстов.
7. Поиск аномалий.
8. Анализ временным рядом.
9. Системы распределенного реестра.
10. Облачные технологии.
11. Технологии сбора и обработки больших данных.
12. Новые производственные технологии.
13. Компоненты робототехники и сенсорики.
14. Технологии распределенного реестра.
15. Технология пространственного моделирования.

Указанные цифровые технологии будут применены в целях обеспечения достижения «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, образования, а также государственного управления в рамках национальной цели «Цифровая трансформация», определенной Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Современные информационные и облачные технологии будут применены при переводе органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики на использование отечественного программного обеспечения.

Целью цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Донецкой Народной Республики является повышение качества жизни населения Донецкой Народной Республики, а также повышение эффективности деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики путем достижения установленного уровня «цифровой зрелости» и реализации цифровых проектов в приоритетных отраслях экономики, социальной сферы и государственного управления.

Таким образом, дальнейшее развитие России может быть возможным только с активным развитием цифровой экономики, так как в ближайшее время она станет основным компонентом поддержания независимости и стабильности страны, а также конкурентоспособности Российской Федерации в мировой экономике. Нашей стране необходимо активнее вкладываться в отрасли цифровой экономики, чтобы догнать страны лидеры и вырваться вперед.

### **Список литературы**

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства от 28 июля 2017 г. № 1632-р. – С.2.

2. Индикаторы цифровой экономики: 2021: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др. / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – С.23.

3. Цифровая грамотность россиян: исследование 2020. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://nafi.ru/en/analytics/tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-issledovanie-2020/>

4. Моисеев, В.О. Цифровая экономика: проблемы и перспективы / Электронный научный журнал «Вектор экономики» / В.О. Моисеев, И.В. Павлова. - 2019.

5. Введение в «Цифровую» экономику / А.В. Кешелава В.Г. Буданов, В.Ю. Румянцев и др.; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. - М.: ВНИИГеосистем, 2017. – С.6.

6. Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики / Г.Л. Маркович, Г.Г. Ковалев, А.Б. Суслов – 2019 (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: "<https://issek.hse.ru/news/317281408.html>

## **К ВОПРОСУ О ГАРМОНИЗАЦИИ И УНИФИКАЦИИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И БЕЛОРУССИИ В СФЕРЕ ОХРАНЫ ТРУДА**

**МОСКВИНА И.И.,**

*канд. тех. наук, доцент,*

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

**НИКОЛЕНКО С.К.,**

*бакалавр,*

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

*Аннотация.* Рассмотрены различия в законодательстве стран-участниц Союзного Государства в области охраны труда, а также унифицированные и гармонизированные аспекты в данной области вследствие усиления тесноты межгосударственных взаимоотношений Российской Федерации и Белоруссии.

*Ключевые слова:* унификация, гармонизация, охрана труда, законодательство, сотрудничество, цифровизация.

## **ON THE ISSUE OF HARMONIZATION AND UNIFICATION OF THE REGULATORY FRAMEWORK OF THE RUSSIAN FEDERATION AND BELARUS IN THE FIELD OF LABOR PROTECTION**

**MOSKVINA I.I.,**  
*PhD in Engineering, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**NIKOLENKO S.K.,**  
*Bachelor student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The differences in the legislation of the member states of the Union State in the field of labor protection, as well as unified and harmonized aspects in this area as a result of the increasing closeness of interstate relations between the Russian Federation and Belarus are considered.

*Keywords:* unification, harmonization, labor protection, legislation, cooperation, digitalization.

*Аннотация.* На современном этапе развития охрана труда как механизм обеспечения безопасности жизни и здоровья рабочего персонала в процессе протекания трудовой деятельности выступает в качестве обязательного условия и фактора, непосредственно влияющего на эффективность функционирования предприятий производственного и непромышленного сектора экономики. Базисом данного механизма в Российской Федерации и Республики Беларусь являются именно мероприятия по охране труда, которые отражают сущность охраны труда как необходимой системы трудового процесса не только в национальных рамках, но и в разрезе интеграционных объединений.

В последние годы развития Союзного государства обе стороны достигли высокой степени гармонизации в данной сфере, поскольку действующие ранее нормативно-правовые акты, содержащие нормы по регуляции даже однопрофильных требований, имели большое количество расхождений, и, как следствие, разное применение и трактовку. Необходимость гармонизации также была обусловлена ростом степени интеграции и обменом трудовыми ресурсами в рамках реализации научно-технических программ по обмену высококвалифицированными кадрами. Так, в обеих странах разработаны схожие подходы к планированию и разработке соответствующих мероприятий, унифицированы нормы и правила определения размеров компенсации за трудовую деятельность в опасных и (или) вредных условиях, что было достигнуто благодаря установленным приоритетам развития в 2018-2022 гг. [5]. Также немаловажную роль в совершенствовании законодательства по охране труда играют ежегодно проводимые международные конференции по данному вопросу.

Общее регулирование отношений в сфере охраны труда закреплено основными законодательными и иными нормативно-правовыми актами в российском и белорусском законодательстве (Таблица 1).

В целом, структура нормативно-правовой базы обеспечения охраны труда в государствах схожа, за исключением незначительных расхождений в их формулировках и существования дополнительных актов. Помимо упомянутых в таблице, в РБ аспекты охраны труда регламентируются следующими документами: Закон Республики Беларусь «О перевозке опасных грузов» от 06.06.2001 № 32-З (ред. от 12.07.2013 N 62-3), Закон Республики Беларусь «О гражданской обороне» от 27.11.2006 № 183-З, Закон Республики Беларусь «О радиационной безопасности» от 18.07. 2019 № 198-З, Закон Республики Беларусь «О промышленной безопасности» от 05.01.2016 № 354-З, Закон Республики Беларусь «О газоснабжении» от 04.01.2003 № 176-З (ред. от 17.07.2018 N 134-З) [3].

В отличие от стран ЕАЭС, в Российской Федерации был разработан специальный Типовой перечень ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков от 01.03.2012 № 181н, позволяющий руководству предприятия определять мероприятия, имеющие непосредственное отношение к охране труда. Однако на его базе в 2021 году был сформирован Примерный перечень подобных мероприятий с дополнениями и модификацией формулировок, что повлекло к ликвидации Типового перечня [6].

**Таблица 1**

**Основные законодательные и иные нормативные правовые акты по охране труда в Российской Федерации и Республике Беларусь**

Российская Федерация	Республика Беларусь
Конституция РФ	Конституция РБ
Трудовой кодекс Российской Федерации (Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ)	Трудовой кодекс Республики Беларусь (Закон от 15.03.1994 № 2875-ХІІ, ред. от 17.11.2004 N 1)
Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ	Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях от 21.04.2003 № 194-З (ред. от 18.12.2019 N 276-З)
Гражданский кодекс Российской Федерации (в основном, части 1 и 2 – федеральные законы от 30.11.1994 № 51-ФЗ и от 26.01.1996 № 14-ФЗ соответственно)	Гражданский кодекс Республики Беларусь от 07.12.1998 № 218-З (ред. от 18.12.2019 N 277-З)
Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»	Закон Республики Беларусь «О пожарной безопасности» от 15.06.1993 № 2403-ХІІ (ред. от 11.11.2019 N 251-З)
Федеральный закон от 24.07.1998 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»	Закон Республики Беларусь «О пенсионном обеспечении» от 17.04.1992 г. № 1596-ХІІ (ред. от 16.12.2019 N 268-З)
Федеральный закон "Об основах охраны труда в Российской Федерации" от	Закон Республики Беларусь «Об охране труда» от 23.06.2008 № 356-З (ред. от

17.07.1999 N 181-ФЗ	18.12.2019 N 274-З)
Российская Федерация	Республика Беларусь
	Закон Республики Беларусь «О санитарно-эпидемическом благополучии населения» от 07.01.2012 № 340-З (ред. 15.07.2019 N 217-З);
	Закон Республики Беларусь «О здравоохранении» от 18.06.1993 № 2435-XII (ред. от 21.10.2016 N 433-З).
Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»	
Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда»	Закон Республики Беларусь «Об оценке соответствия техническим требованиям и аккредитации органов по оценке соответствия» от 24.10.2016 № 437-З (ред. от 18.12.2019 N 278-З)

В связи с положительным опытом применения данных перечней в РФ, рекомендуется разработка соответствующего законодательного акта в Белоруссии, поскольку согласно Правилам по охране труда в РБ, каждой организации рекомендуется самостоятельно составлять данный перечень на основе трудового опыта в сфере охраны труда, что в свою очередь вносит неопределенность в данном вопросе и порождает противоречия [7]. При этом в РБ уже сформирована база для его создания в виде разработанных Министерством труда и социальной защиты РБ, но не имеющих форму нормативного правового акта, Рекомендаций по улучшению условий и охраны труда в организациях на основе коллективных договорных отношений [9]. Исследуя структурные и терминологические различия в законах об охране труда в ТК государств, отметим, что части и виды охранных мероприятий, установленных в них, не имеют принципиальных отличий. В частности, в ТК РФ и ТК РБ выделяются правовые, социально-экономические, организационно-технические, лечебно-профилактические, реабилитационные мероприятия [8; 9]. Однако подвиды данных мероприятий имеют не только структурные отличия, но и терминологические. К примеру, в законодательстве РФ фигурируют санитарно-гигиенические мероприятия, РБ - санитарно-противоэпидемические, психофизиологические мероприятия.

Расхождения в законодательстве по охране труда России и Белоруссии были гармонизированы и в аспекте регламентации работ в области охраны труда. В 2015 г. в Закон РБ об охране труда [7] в соответствие с Законом РФ об охране труда были внесены поправки по двум направлениям: оказанию услуг в качестве специалиста по данному направлению и проведению аттестации рабочих мест по условиям труда (в России – специальная оценка условий труда). Однако во избежание двойного лицензирования в законодательство РБ не был включен аспект по аккредитации организаций, проводящих обучение в соответствующей сфере.

Унификации в этот же период подверглись подходы к предоставлению компенсации по условиям труда, при том, что отличия имеют место и в настоящее время: в Беларуси – аттестация рабочих мест по условиям труда, закрепленная Постановлением Совета Министров, в России – специальная оценка условий труда, отраженная в Федеральном законе. Данные расхождения были отражены и в Таблице 1. Отметим, что подходы к оценке и формированию размера компенсации в государствах едины и базируются на уровне трудовых условий. Немаловажным аспектом является и роль профсоюзов в вопросе аттестации рабочих мест: в РФ они были подключены к данному механизму исторически, в то время как в РБ профсоюзы на предприятиях обеспечивают контроль мероприятий по улучшению условий и охраны труда лишь с 2016 г. Общим для законодательств обеих стран стал и вопрос механизма экономического стимулирования нанимателя по созданию здоровых и безопасных условий труда. Для унификации был введен общий размер взноса на профессиональное пенсионное страхование (досрочную пенсию) в Белоруссии и пенсионное обеспечение в России в процентном соотношении, зависящем от списка, к которому отнесена профессия или вид работ.

Современные тренды цифровизации и компьютеризации хозяйственных процессов на предприятии затрагивают не только экономическую, но и социально-трудовую сферу. Так, на официальном сайте Союзного государства создан информационный банк данных, включающий нормативные документы по охране труда, в том числе и направления по гармонизации законодательства в тудоохранной деятельности.

*Выводы.* Резюмируя, необходимо отметить важность дальнейшей гармонизации и унификации в сфере нормативно-правового обеспечения охраны труда и механизма ее обеспечения как в России и Белоруссии, так и в рамках Союзного государства с целью минимизации расхождений при решении соответствующих вопросов при международном научно-техническом и производственном сотрудничестве. Абсолютными приоритетами дальнейшей совместной деятельности рекомендуется определить аспект по совершенствованию контрольно-надзорной деятельности в отрасли охраны труда с применением цифровых решений и формирование единой нормативной правовой базы в сфере охраны труда.

### Список литературы

1. Автоматизированная система анализа и контроля в области охраны труда РФ [Электронный ресурс]: эл. текст. данные. – Режим доступа: <https://ca.kontur.ru/systems/akot-info>
2. Основные законодательные и иные нормативные правовые акты по охране труда в РФ [Электронный ресурс]: электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://xn----7sbbadedzpm9anhgcdx1ct.xn--p1ai/tinybrowser/files/profsoyuz/ohrana\\_truda/osnovnye-zakonodatelnye-i-inye-normativnye-pravovye-akty-fevral-2022.pdf](http://xn----7sbbadedzpm9anhgcdx1ct.xn--p1ai/tinybrowser/files/profsoyuz/ohrana_truda/osnovnye-zakonodatelnye-i-inye-normativnye-pravovye-akty-fevral-2022.pdf)

3. Официальный сайт Комитета по труду занятости и социальной защите мингорисполкома [Электронный ресурс]: сайт / Комитет по труду занятости и социальной защите мингорисполкома, 2023. – Электрон. текст. данные. – [https://komtrud.minsk.gov.by/examination/labor\\_protection/legislation.php](https://komtrud.minsk.gov.by/examination/labor_protection/legislation.php)

4. Письмо Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 04.01.2016 № 7-1- 14/ 6П «О направлении Рекомендаций» [Электронный ресурс]: эл. текст. документ. – Режим доступа: <http://mintrud.gov.by/system/extensions/spaw/uploads/files/Pismo-ot-04.01.2016.pdf>

5. Правовой портал Союзного государства [Электронный ресурс]: сайт / Союзное государство, 2023. – Электрон. текст. данные – Режим доступа: <https://xn--c1anggbpdf.xn--p1ai/documentation/document/1857/>

6. Приказ Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 29 октября 2021 г. N 771н об утверждении Примерного перечня ежегодно реализуемых работодателем мероприятий по улучшению условий и охраны труда, ликвидации или снижению уровней профессиональных рисков либо недопущению повышения их уровней [Электронный ресурс]: эл. текст. данные. – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=408448>

7. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 01.07.2021 № 53 об утверждении Правил по охране труда [Электронный ресурс]: эл. текст. документ. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.by/uploads/files/POST-MTiSZ-01.07.2021-53.pdf>

8. Трудовой кодекс Республики Беларусь с изм. и доп. по состоянию на 20 мая 2010 года. – Минск : Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2010. – 238 с.

9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс]: эл. текст. данные — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/)

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**МУРОМЕЦ Н.Е.,**

*д-р экон. наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Южный федеральный университет»,  
Ростов-на-Дону, Российская Федерация;*

**МУРОМЕЦ В.А.,**

*бакалавр,  
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет»,  
Ростов-на-Дону, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье исследована сущность понятия стратегия управления человеческими ресурсами и выявлены предпосылки развития стратегического управления персоналом в условиях современных вызовов. Выявлено, что основными принципами реализации стратегия управления человеческими ресурсами должна быть гибкой и адаптивной к изменяющейся среде, чтобы обеспечить оптимальный баланс между потребностями предприятия и потребностями персонала.

*Ключевые слова:* менеджмент, управление человеческими ресурсами, кадровая политика, стратегии управления.

## **FORMATION OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY**

***MUROMETS N.E.,***

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
FSBEI HE «Southern Federal University»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation;*

***MUROMETS V.A.,***

*Bachelor student,  
FSBEI HE «Rostov State Economic University»,  
Rostov-on-Don, Russian Federation*

*Аннотация.* The article explores the essence of the concept of human resource management strategy and identifies the prerequisites for the development of strategic personnel management in the context of modern challenges. It was revealed that the basic principles of implementation of the human resource management strategy should be flexible and adaptive to the changing environment in order to ensure an optimal balance between the needs of the enterprise and the needs of personnel.

*Keywords:* management, human resource management, personnel policy, management strategies.

Современные организации все больше отдают себе отчет в том, что персонал является ключевым ресурсом и фактором обеспечения конкурентоспособности. Управление человеческими ресурсами уже давно перестало быть просто управлением персоналом или кадрами. Сегодня управление человеческими ресурсами охватывает весь цикл работы с персоналом, начиная от его привлечения и найма, до удержания, развития и повышения квалификации. Компании понимают, что сотрудники, которые могут принести наибольшую ценность, должны быть не только квалифицированными и компетентными, но и мотивированными и заинтересованными в успехе компании. Таким образом, сегодняшнее управление человеческими ресурсами включает в себя комплекс мер, направленных на создание благоприятных условий для работы, развития и

мотивации сотрудников, что в свою очередь может привести к повышению производительности и конкурентоспособности компании.

Существует множество подходов к формированию стратегии управления человеческими ресурсами на предприятии, которые разработаны учеными и практиками в области управления персоналом. Каждый из этих подходов представляет собой особый подход к управлению персоналом, который может быть применен на предприятии в зависимости от его особенностей и потребностей [2].

Некоторые из этих подходов включают в себя:

- Стратегический подход: при этом подходе управление человеческими ресурсами рассматривается как стратегическая функция, направленная на достижение целей организации. Этот подход позволяет организации интегрировать управление человеческими ресурсами в общую стратегию бизнеса, обеспечивая эффективное использование персонала в процессе достижения бизнес-целей.

- Компетентностный подход: этот подход основан на предположении, что успех организации зависит от квалификации и компетенций ее сотрудников. Он направлен на развитие компетенций сотрудников и создание условий для их продвижения внутри организации.

- Системный подход: при этом подходе управление человеческими ресурсами рассматривается как система, включающая в себя все аспекты управления персоналом, такие как найм, обучение, мотивация и развитие сотрудников. Он предполагает интеграцию всех этих аспектов в единую систему, которая обеспечивает эффективное использование персонала в процессе достижения бизнес-целей.

- Подход, основанный на потребностях сотрудников: этот подход предполагает удовлетворение потребностей сотрудников в процессе управления персоналом, таких как возможности для развития карьеры, баланс между работой и личной жизнью и т.д. Он помогает привлекать и удерживать талантливых сотрудников и повышать уровень их мотивации.

- Это только некоторые из подходов к управлению человеческими ресурсами на предприятии

Представляет практический интерес концепция жесткого и мягкого подходов к управлению персоналом, предложенная Джеффри Дж. Стори, британским ученым в области управления человеческими ресурсами [1, с. 112].

Жесткий подход к управлению персоналом характеризуется акцентом на дисциплине, контроле и стандартизации процессов управления. В этом случае руководство сосредотачивается на установлении строгих правил и процедур, а также на мониторинге их соблюдения сотрудниками. Жесткий подход также часто связан с использованием стандартных методов оплаты труда, таких как почасовая оплата.

В отличие от жесткого подхода мягкий, в свою очередь, предполагает более гибкое и гуманное управление персоналом. Он основан на предположении, что удовлетворенность сотрудников и их мотивация являются ключевыми факторами успешности организации. В этом случае руководство ориентируется на создание условий для эффективной работы сотрудников, таких как обучение и развитие, возможности для карьерного роста, гибкие графики работы и т.д. Мягкий подход к управлению персоналом основан на учете человеческого фактора и акценте на развитие отношений между сотрудниками и руководством. В рамках мягкого подхода, важно создание благоприятной рабочей среды и установление открытой и доверительной коммуникации между руководством и сотрудниками. Это может включать в себя регулярную обратную связь и поддержку, а также мотивационные программы, которые помогут сотрудникам оставаться мотивированными и эффективными. Мягкий подход также подразумевает индивидуальный подход к каждому сотруднику, позволяя им развиваться и расти как профессионалам. Это может включать в себя обучение, программы обучения на рабочем месте и возможности карьерного роста. В целом, мягкий подход к управлению персоналом направлен на создание благоприятной рабочей среды, которая будет стимулировать сотрудников к максимально возможному уровню производительности и качеству работы, что в конечном итоге поможет организации достигать успеха.

В действительности, большинство организаций используют комбинацию жестких и мягких методов управления персоналом в зависимости от специфики своей деятельности и ситуации на рынке труда.

В практике управления человеческими ресурсами используется комбинация различных методов из разных культур и стран. Например, японский подход к управлению персоналом, основанный на идее «кайзен» (непрерывного улучшения), успешно сочетается с западноевропейским подходом, ориентированным на индивидуализацию и управление производительностью сотрудников. Кроме того, американский подход, фокусирующийся на управлении талантами и развитии лидеров, также используется в сочетании с другими методами. Таким образом, современное управление человеческими ресурсами является многонациональным и объединяет в себе лучшие практики из разных частей мира.

Американский подход к управлению персоналом (также известный как "жесткий" подход) характеризуется высокой степенью индивидуализма и конкурентности. Ключевые принципы этого подхода включают мотивацию сотрудников за счет высоких заработных плат, конкуренции и индивидуальных достижений.

В целом, японский подход к управлению человеческими ресурсами часто описывают как более коллективистский и фокусирующийся на долгосрочных отношениях с сотрудниками, в отличие от более индивидуалистического и

результативного американского подхода.

Как американский, так и японский подходы, представленных выше, имеют как преимущества, так и недостатки и могут быть эффективны в зависимости от контекста организации и её целей. В последнее время также становится популярным подход к управлению персоналом, который сочетает в себе элементы обоих подходов и называется "гибридным" подходом [4].

Нельзя не упомянуть и об особо популярной китайской модели управления трудовыми ресурсами, которая имеет свои особенности, связанные с культурными, историческими и политическими факторами. В последние годы в Китае происходят изменения в системе управления человеческими ресурсами. Китай начал переход от традиционной модели управления персоналом к модели, основанной на принципах западного менеджмента. Это связано с растущей конкуренцией на мировом рынке и увеличением числа иностранных инвесторов в Китае. В этой связи китайские компании все чаще применяют инновационные методы управления человеческими ресурсами, такие как системы мотивации, обучения и развития персонала, а также оценку и управление производительностью.

По результатам некоторых исследований системы управления человеческими ресурсами было выявлено, что в Китае уровень производительности труда растет экспоненциально с ростом уровня образования работников, что подчеркивает важность инвестирования в человеческий капитал, так как это может существенно повысить производительность и эффективность организации в целом.

Китайская модель управления человеческими ресурсами, хоть и имеет свои особенности и ограничения, позволяет достигать высокой производительности труда и сильной мотивации работников. В основе этой модели лежит приверженность китайцев их культурным традициям, а также особенности национальной экономики и социальной структуры. В целом, китайская модель управления человеческими ресурсами может быть эффективной в рамках китайской экономики и культуры, однако ее применение в других странах может столкнуться с определенными препятствиями.

На основании анализа различных литературных источников, можно сделать вывод о том, что существует несколько подходов к классификации видов стратегий управления человеческими ресурсами организации [3, 4].

Один из таких подходов может быть представлен следующей классификацией:

Стратегия управления потенциалом персонала: основная цель - обеспечение организации квалифицированными и мотивированными сотрудниками для достижения ее целей.

Стратегия управления знаниями: основная цель - создание и распространение знаний, необходимых для достижения целей организации.

Стратегия управления развитием персонала: основная цель - развитие квалификации и компетенций сотрудников, чтобы они могли более

эффективно выполнять свои задачи и достигать целей организации.

Стратегия управления мотивацией: основная цель - стимулирование сотрудников к более эффективному выполнению своих задач и достижению целей организации.

Стратегия управления разнообразием: основная цель - создание разнообразной рабочей силы, которая будет отражать разнообразие общества и способствовать более эффективному достижению целей организации.

Стратегия управления трудовыми отношениями: основная цель - обеспечение эффективной работы организации через управление трудовыми отношениями с сотрудниками и урегулирование конфликтов.

Таким образом, каждая из рассмотренных выше стратегий может быть дополнена различными методами и подходами к управлению человеческими ресурсами внутри организации. Следует заметить, что система управления человеческими ресурсами организации должна быть направлена на обеспечение скоординированности действий всех подразделений организации и достижение единой цели, установленной в стратегическом планировании. Для этого необходимо привлечение и развитие оптимального количества квалифицированных и мотивированных сотрудников, создание благоприятной и эффективной рабочей среды, оптимизация процессов управления персоналом, а также регулярный мониторинг и анализ результатов работы.

### Список литературы

1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Экономист, 2017. – 413 с.

2. Москвитина Н. В. Стратегии управления человеческими ресурсами и методы подготовки персонала // Социология. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-i-metody-podgotovki-personala>

3. Плетнев Д. А., Казадаев М. С. Стратегии управления человеческими ресурсами в российских корпорациях при переходе к ноономике // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-rossijskih-korporatsiyah-pri-perehode-k-noonomike>

4. Салгириев Э. Р., Троска З. Стратегии повышения уровня регионального развития человеческих ресурсов // Журнал прикладных исследований. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-povysheniya-urovnya-regionalnogo-razvitiya-chelovecheskih-resursov>.

5. Ульяницкая О.В., Баскаков Я.А. Формирование и развитие стратегии управления человеческими ресурсами в организации // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-organizatsii>.

## **О НЕКОТОРЫХ ВОПРОСАХ МОДЕЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**ПАПАЗОВА Е.Н.,**

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

*Аннотация.* В статье поднимается вопрос о важности и необходимости стратегического планирования развития социально-экономических систем, в частности – образовательной системы Российской Федерации.

*Ключевые слова.* Система образования, качество обучения, математическая подготовка студентов, проблемы преподавания математики в школе.

## **ON SOME ISSUES OF MODELING SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

**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*

*Annotation.* The article raises the question of the importance and necessity of strategic planning for the development of socio-economic systems, in particular the educational system of the Russian Federation.

*Keywords.* education system, quality of teaching, mathematical preparation of students, problems of teaching mathematics at school.

Целью исследования является анализ проблем, возникших в Российской Федерации после внедрения в образовательную систему в начале нулевых годов Болонской системы и пути выхода из сложившейся ситуации.

В последние годы, как в Донецкой Народной Республике, так и в Российской Федерации остро ощущается проблема нехватки специалистов в различных отраслях народного хозяйства, особо остро – в системе образования и здравоохранения. И если в ДНР эту проблему можно объяснить оттоком большого числа людей разных профессий, начиная с 2014 года, военными действиями, ковидом и СВО, то в России очень часто «корень зла» объясняют внедрением в обучающий процесс Болонской системы. Но нам кажется, что проблему нужно искать глубже, ведь образовательная система, как и другие социально-экономические системы подстраиваются под запросы государства и общества.

После развала Советского Союза, начиная с 1991 года Россия, как и Украина, после плановой экономики резко вошла в рыночную, которая, как

казалось руководству страны, сама должна указать правильный вектор развития государства. Через 30 лет мы видим и ощущаем плоды тех процессов, которые были заложены и перестройкой Горбачева, и приватизацией Чубайса, и либерализмом Ельцина. Производства останавливались, заводы, танки и корабли пилили на металлолом и продавали за границу. Такие профессии, как инженер, строитель, конструктор, физик, химик стали не нужны государству, а востребованными стали менеджеры и юристы, которым, как казалось, «не нужна математика». И дети в школе перестали изучать фундаментальные науки, такие как математика, физика, химия на должном уровне.

Уже в конце нулевых годов преподавателям вузов было хорошо видно, как сильно упало качество обучения математики в школе, а с заменой экзаменов в вузах на ЕГЭ, эта тенденция только усилилась.

В 2016 году кафедра высшей математики Донецкой государственной академии управления провела заседание межвузовского круглого стола, посвященного проблемам преподавания математических дисциплин в высшей школе. Круглый стол собрал представителей ВУЗов и общеобразовательных школ ДНР, которые говорили о проблемах, с которыми сталкиваются преподаватели в процессе работы, в частности, о недостаточной математической подготовке студентов первого курса [1].

Как нам кажется, эту проблему можно решить только «сверху». Должен быть четко сформулирован запрос государства на те профессии, которые востребованы уже сейчас, и это должны быть не только программисты и специалисты IT-отрасли. Начинать перестройку системы образования нужно со школы. Чтобы ребенок учился с удовольствием, в школе должны работать не только высоко образованные учителя, но люди, любящие свою профессию и детей. А по оценкам Росстата, 31% выпускников вузов не работают по специальности (педагогических вузов – 20%), и еще 30% уходят из профессии через 2-3 года. В связи с нехваткой школьных учителей, в частности математики, информатики, физики, в школах ДНР временно разрешили совмещение до двух ставок. А это очень большая нагрузка, которая приводит к быстрому выгоранию и потере интереса к профессии. Также, студентам педагогических направлений подготовки разрешено работать в школе на пол ставки с третьего курса, что ведет к «недоученности» студентов и неполучению ими образования в полном объеме. Чтобы в дальнейшем избежать проблем в системе образования, профессию учителя нужно сделать престижной, уважаемой и высокооплачиваемой.

### **Список литературы**

1. Папазова Е.Н. Низкий уровень подготовки абитуриентов по математике как комплексная проблема системы образования / М.Г. Гулакова, Е.Н. Папазова // Международный сборник научных работ «Дидактика математики: проблемы и исследования». – Вып. 44. – Донецк: ДонНУ, 2016. - С.18-22.

## **АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

***ПАСТУШЕНКО С.Я.,***

*аспирант,*

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

*Аннотация.* В статье проанализирован механизм стратегического управления МСП, выявлены основные пути развития малого и среднего предпринимательства, что должно способствовать росту национальной экономики, повышению ее конкурентоспособности, и повышению эффективности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса в современных условиях.

*Ключевые слова.* Механизм управления, стратегия, субъект управления, объект управления, элементы управления, конкурентоспособность

## **ANALYSIS OF THE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

***PASTUSHENKO S.Ya.,***

*Graduate student,*

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

*Annotation.* The article analyzes the mechanism of strategic management of SMEs, identifies the main ways of development of small and medium-sized enterprises, which should contribute to the growth of the national economy, increase its competitiveness, and increase the efficiency of small and medium-sized businesses in modern conditions.

*Keywords.* Management mechanism, strategy, management subject, management object, management elements, competitiveness

Целью исследования является анализ теоретико-методологической базы механизма стратегического управления малого и среднего предпринимательства на основе системного подхода.

Механизм стратегического управления МСП состоит из следующих составных частей, представленных на рис.1.:

1. Определение миссии и стратегии. Это первоначальный этап, на котором определяется миссия предприятия и стратегические цели, которых оно стремится достигнуть. Миссия описывает основной целью и сферу деятельности предприятия, а стратегия определяет способы достижения поставленных целей и конкурентные преимущества.

2. Анализ внутренней и внешней среды. Важная составляющая стратегического управления заключается в анализе внутренней и внешней среды, чтобы лучше понять свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Внутренний анализ включает оценку ресурсов, навыков, капитала и других факторов, связанных с предприятием. Внешний анализ включает изучение рыночных условий, конкуренции, экономической среды и других факторов, которые могут повлиять на успех МСП.

3. Постановка целей и задач. На основе анализа внутренней и внешней среды, МСП должны поставить конкретные цели и задачи, которые помогут реализовать их стратегию. Цели должны быть измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART-подход).

4. Разработка планов действий. После постановки целей и задач МСП разрабатывают планы действий для их достижения. Планы могут включать такие аспекты, как развитие продуктов или услуг, маркетинг, операционные процессы, финансовое планирование и т.д. Планы должны быть конкретными, ресурсоэффективными и охватывать все необходимые аспекты деятельности предприятия.

5. Контроль и оценка результатов. Важным этапом в механизме стратегического управления является контроль и оценка достижения поставленных целей и результатов. МСП должны устанавливать системы контроля, чтобы отслеживать ход реализации стратегии и проводить оценку результатов. Это позволяет идентифицировать проблемы, анализировать причины неудач и принимать корректирующие меры при необходимости.



Рис. 1. Механизм стратегического управления МСП

Каждая из этих составных частей взаимосвязана и важна для эффективного стратегического управления МСП. Они обеспечивают основу для разработки и реализации стратегий, а также контроля и оценки результатов.

Субъектом управления в механизме стратегического управления МСП является руководство или управленческая команда МСП. Они принимают

решения, разрабатывают стратегии, определяют цели и задачи, а также формулируют планы действий для достижения поставленных целей.

Руководство МСП играет ключевую роль в процессе стратегического управления. Они обладают полномочиями и ответственностью за разработку и реализацию стратегии, а также за мониторинг и контроль выполнения поставленных целей и задач. Руководство МСП принимает решения на основе анализа внутренней и внешней среды, использует свой опыт и экспертизу, и взаимодействует с другими заинтересованными сторонами.

Важно отметить, что субъектом управления может быть не только руководство МСП, но также могут быть включены и другие уровни менеджмента в организации, которые принимают участие в стратегическом управлении и влияют на его результаты. Это может включать высший уровень управления, директоров, менеджеров отделов и других сотрудников, которые принимают участие в разработке и реализации стратегии МСП.

Объект управления механизма стратегического управления малым и средним предприятием (МСП) включает в себя все аспекты и элементы, которые подлежат управлению в рамках стратегического планирования и управления МСП. Это включает в себя:

1. Миссия и цели МСП: Включает в себя определение намерений, основных задач и стратегических целей предприятия. Миссия определяет основное предназначение МСП, а цели определяются с учетом его развития и рыночной позиции.

2. Рынок и конкурентная среда: Включает в себя анализ рыночной ситуации, конкурентных сил и трендов, а также определение потенциальных возможностей и угроз для МСП.

3. Продукты и услуги: Включает в себя определение ассортимента продукции или услуг МСП, их уникальных особенностей и конкурентных преимуществ.

4. Финансы: Включает в себя финансовое планирование, анализ и контроль финансовых показателей МСП, в том числе доходов, расходов, прибыли, ликвидности и эффективности использования ресурсов.

5. Организационная структура и ресурсы: Включает в себя определение структуры организации, ролей и обязанностей сотрудников, а также управление людскими ресурсами, материальными ресурсами и информационными системами.

6. Маркетинг и продажи: Включает в себя стратегии продвижения продукции или услуг МСП, а также формирование и поддержание отношений с клиентами.

7. Исследование и разработка: Включает в себя развитие новых продуктов или услуг, инновации и поиск новых возможностей для МСП.

8. Оценка и контроль: Включает в себя установление методов и инструментов для оценки и контроля выполнения стратегических планов, а также корректировку стратегии при необходимости.

Элементы управления, такие как планирование, организация, мотивация и контроль, также являются важными аспектами стратегического управления МСП.

Проблемы, с которыми сталкиваются МСП, включают ограниченные ресурсы, высокую конкуренцию, быстро меняющуюся деловую среду и неопределенность. Хорошо разработанный механизм стратегического управления позволяет МСП исправно функционировать в таких условиях, выстраивать свою конкурентоспособность и успешно развиваться.

Механизм стратегического управления для МСП включает в себя определение миссии и стратегии предприятия, анализ внутренней и внешней среды, постановку целей и задач, разработку планов действий, контроль и оценку результатов.

Однако, в современных условиях, с учетом быстро меняющихся технологий, рыночной динамики и вызовов, с которыми сталкиваются МСП, механизм стратегического управления требует постоянного совершенствования и адаптации.

Совершенствование механизма стратегического управления МСП включает следующие аспекты:

**Развитие гибких стратегий:** МСП должны быть способными быстро реагировать на изменения внешней среды и быстро адаптироваться. Гибкие стратегии обеспечивают способность предприятия быстро приспосабливаться и вносить изменения в свой план развития.

**Применение инноваций:** МСП должны активно внедрять инновации в свою деятельность. Инновации позволяют создавать новые конкурентные преимущества, повышать эффективность и улучшать качество продукции или услуг.

**Улучшение планирования и контроля:** МСП должны улучшить процессы планирования и контроля, чтобы более точно определять свои цели и следить за достижением результатов. Это поможет управлять ресурсами более эффективно и своевременно корректировать стратегию при необходимости.

**Развитие человеческого капитала:** МСП должны уделять большое внимание развитию собственных сотрудников. Это включает обучение и развитие персонала, чтобы повысить их профессиональные навыки и компетенции, а также создание стимулирующей среды и мотивации.

**Поддержка государства и создание благоприятной бизнес-среды:** Государство может играть важную роль в содействии развитию МСП, предоставляя финансовую поддержку, налоговые льготы, упрощенные процедуры регистрации и лицензирования. Создание благоприятной бизнес-среды также содействует эффективному управлению МСП.

В целом, совершенствование механизма стратегического управления МСП необходимо для их успешного развития и выживания в современных условиях. Это поможет МСП стать более конкурентоспособными, эффективными и адаптивными к меняющейся бизнес-среде.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод о том, что стратегический менеджмент в сфере МСП - процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, формулируют конкретные задачи предпринимательской деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют выбранный план действий в процессе принятия и реализации стратегического управленческого решения в сфере малого и среднего предпринимательства.

### **Список литературы**

1. Гуськова Н.Д. Особенности стратегического управления на предприятиях малого и среднего бизнеса / Н.Д. Гуськова, Д.В. Никитина // Управление качеством в образовании и промышленности: сб. ст. Всерос. научно-техн. конф. - 2020. - С.131-136
2. Балашова С.П. Управление организационными изменениями как условие стратегического развития компании / С.П. Балашова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2021. - №3-1 (54). - С.68-71.
3. Конищева, Д.В. Критерии определения малого и среднего бизнеса в России и за рубежом / Д.В. Конищева // Молодой учёный. – 2018. – № 9. – С. 83-86.
4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.

## **НЕКОТОРЫЕ НЮАНСЫ АЛГОРИТМА ВЫЧИСЛЕНИЯ ОПРЕДЕЛИТЕЛЕЙ ВЫСШИХ ПОРЯДКОВ**

***ПЕТРЕНКО И.В.,***

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

*Аннотация.* Не секрет, что в последние годы качество высшего профессионального технического образования в нашем регионе неуклонно падает в силу ряда не зависящих от нас объективных причин. Вследствие чего все чаще возникает вынужденная необходимость в популяризации то одних, то других классических фундаментальных алгоритмов и технологий расчетов и вычислений, которые вызывают затруднения у определенной части учащейся молодежи ряда инженерно-технических и экономических специальностей системы высшего профессионального образования.

*Ключевые слова:* определитель, транспонирование определителей, свойства определителей, активный элемент, активная строка, активный столбец.

## SOME NUANCES OF THE CALCULATING ALGORITHM OF HIGHER ORDER DETERMINANTS

**PETRENKO I.V.,**

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

*Abstract.* It is no secret that in recent years the quality of higher professional technical education in our region has been steadily declining due to a number of objective reasons beyond our control. As a consequence, there is an increasing necessity to popularise one or another classical fundamental calculation algorithms and technologies, which cause difficulties for a certain part of students of a number of engineering and economic specialities of the higher professional education system.

*Key words:* determinant, determinant transposition, determinant properties, active element, active row, active column.

Рассмотрим основные свойства определителей, которые изучаются в высшей школе:

1. При транспонировании определителя его значение остается неизменным, (то есть значение определителя сохраняется, если поменять местами строки и столбцы с сохранением их нумерации).

**NB.** Следовательно, строки и столбцы определителя равноправны, поэтому свойства определителя можно формулировать либо только для строк, либо только для столбцов.

2. При взаимной перестановке любых двух строк (любых двух столбцов) определителя его знак меняется на противоположный.

3. Определитель с двумя одинаковыми строками (столбцами) равен нулю.

4. Общий множитель элементов какой-либо строки (столбца) можно выносить за знак определителя, как общий множитель всего определителя.

5. Определитель с нулевой строкой (столбцом) равен нулю.

6. Определитель с двумя (и более) пропорциональными строками (столбцами) равен нулю.

7. Если каждый элемент какой-либо строки (столбца) определителя представить в виде суммы  $k$  слагаемых, то такой определитель будет равен сумме  $k$  определителей, у которых на месте элементов данной строки (столбца) будут стоять соответствующие по порядку следования слагаемые, а все остальные элементы останутся такими же как у исходного определителя.

8. Если строка (столбец) определителя является линейной комбинацией хотя бы двух других его строк (столбцов), то такой определитель равен нулю.

9. Величина определителя не изменится, если к элементам его строки (столбца) прибавить поэлементно соответствующие элементы другой строки (столбца), помноженные на одинаковый множитель.

**NB.** Свойство 9 при вычислении определителей играет очень важную роль. Чтобы при расчетах не делать ошибок, лучше всего привыкнуть всегда «работать на сложение», то есть *прибавлять* строки к строкам, а столбцы к столбцам. Если нужно вычесть одну строку из другой, то эту строку умножают на (-1) и прибавляют к другой.

Если определитель  $\Delta \neq 0$ , то, применяя свойство определителей 9 нужное число раз, всегда можно  $i$ -ю строку ( $j$ -й столбец) «обнулить» до единственного ненулевого элемента, а затем по теореме Лапласа разложить определитель по этой «обнуленной» строке (столбцу). В результате мы получим определитель на порядок меньше исходного. Применяя эту операцию достаточное число раз, всегда можно из определителя  $n$ -го порядка получить базовый определитель 2-го порядка, который легко считается.

*Пример 1.* Вычислить определитель  $\Delta = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 3 & 4 \\ 1 & 0 & 1 & 2 \\ 3 & -1 & -1 & 0 \\ 1 & 2 & 0 & -5 \end{vmatrix}$

**Решение.** Сначала определимся, какую строку (столбец) проще «обнулить». Сравним между собой сначала строки, а затем столбцы определителя, чтобы выявить какие из них имеют минимальные по модулю элементы. Приходим к выводу, что такими качествами обладают 2-я строка и 3-й столбец. После этого сравниваем 2-ю строку и 3-й столбец между собой и находим, что у 2-й строки максимальный по модулю элемент равен 2, а у 3-го столбца он равен 3 (при прочих равных условиях). Следовательно, «обнулить» будет проще 2-ю строку.

Чтобы «обнулить» 2-ю строку до единственного ненулевого элемента, необходимо выбрать в определителе так называемый активный столбец (перпендикулярный «обнуляемой» строке ряд чисел), который на пересечении с «обнуляемой» строкой имеет активный элемент, желательно равный  $\pm 1$  (т.к. из 1, путем умножения на целочисленный множитель легко получить любое целое число). В данном примере таких столбцов два: 1-й и 3-й. Сравнивая их между собой, выбираем 3-й столбец, т.к. у него модули элементов все же меньше.

Таким образом, на пересечении 2-й «обнуляемой» строки и 3-го активного столбца имеется активный элемент  $a_{23}=1$ , с помощью которого можно «обнулить» 1-й и 4-й элементы 2-й «обнуляемой» строки. С этой целью все элементы 3-го (активного) столбца умножим сначала на (-1) и прибавим поэлементно к соответствующим элементам 1-го столбца, а затем все элементы 3-го (активного) столбца умножим на (-2) и прибавим поэлементно к соответствующим элементам 4-го столбца. В результате во 2-й строке останется только один ненулевой элемент – это активный элемент  $a_{23}=1$ . Далее по теореме Лапласа разложим определитель по «обнуленной» 2-й строке.

$$\Delta = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 3 & 4 \\ 1 & 0 & 1 & 2 \\ 3 & -1 & -1 & 0 \\ 1 & 2 & 0 & -5 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} -2 & 2 & 3 & -2 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 4 & -1 & -1 & 2 \\ 1 & 2 & 0 & -5 \end{vmatrix} = a_{23} \cdot A_{23} = 1 \cdot (-1)^{2+3} \cdot M_{23} = - \begin{vmatrix} -2 & 2 & -2 \\ 4 & -1 & 2 \\ 1 & 2 & -5 \end{vmatrix} =$$

{вынесем за знак определителя общий множитель (-2) элементов 1-й строки, как общий множитель всего определителя и для «обнуления» 1-й строки используем элемент  $a_{12}=(-1)$  в качестве активного} =

$$= 2 \cdot \begin{vmatrix} 1 & -1 & 1 \\ 4 & -1 & 2 \\ 1 & 2 & -5 \end{vmatrix} = 2 \cdot \begin{vmatrix} 0 & 1 & 0 \\ 3 & -1 & 1 \\ 3 & 2 & -3 \end{vmatrix} = \text{{разложим определитель по «обнуленной»}}$$

первой строке по теореме Лапласа} =  $2 \cdot (-1) \cdot (-1)^{1+2} \cdot \begin{vmatrix} 3 & 1 \\ 3 & -3 \end{vmatrix} = \text{{вынесем за знак}}$

определителя общий множитель (3) элементов 1-го столбца, как общий множитель всего определителя} =  $2 \cdot 3 \cdot \begin{vmatrix} 1 & 1 \\ 1 & -3 \end{vmatrix} = 6 \cdot (-3-1) = 6 \cdot (-4) = -24.$

**NB.** В случае, если обнуляющий активный элемент активной строки (столбца) **не равен -1**, то, используя линейную комбинацию соответствующих строк (столбцов), всегда можно искусственно сделать так, чтобы он стал **равен -1**.

**Пример 2.** Вычислить определитель  $\Delta = \begin{vmatrix} 0 & 2 & 3 \\ 2 & 3 & 4 \\ 3 & 4 & 5 \end{vmatrix}.$

**Решение.** Так как у данного определителя нет элемента, равного ?1, то мы получим его искусственно, а затем применим его в качестве активного элемента.

$$\begin{vmatrix} 0 & 2 & 3 \\ 2 & 3 & 4 \\ 3 & 4 & 5 \end{vmatrix} \begin{matrix} \downarrow \\ -1 \\ \downarrow \end{matrix} = \begin{vmatrix} 0 & 2 & 3 \\ 2 & 3 & 4 \\ 1 & 1 & 1 \end{vmatrix} \begin{matrix} \uparrow \\ -2 \\ \uparrow \end{matrix} = \begin{vmatrix} 0 & 2 & 3 \\ 0 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 1 \end{vmatrix} = 1 \cdot (-1)^{3+1} \begin{vmatrix} 2 & 3 \\ 1 & 2 \end{vmatrix} = 4-3=1.$$

В заключении можно сделать вывод о том, что знание основных фундаментальных алгоритмов позволит обучающимся лучше осваивать материал специальных дисциплин.

### Список литературы

1. Петренко И.В. Лекции и практикум по линейной алгебре: учеб. пособие / И.В.Петренко, Е.Н.Беда ; Донецкий институт проблем искусственного интеллекта – 2-е изд., перераб. – Донецк : Изд-во ИПИИ «Наука і освіта», 2009.

## **АНАЛИЗ РИСКОВ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ УСЛУГ ДНР**

**РОМОДАН Ю.О.,**

*канд. экон. наук, ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация: данная статья представляет собой анализ существенных рисков, с которыми сталкиваются малые предприятия, осуществляющие деятельность в сфере услуг в Донецкой Народной Республике (ДНР). В статье рассматриваются политические, экономические и социальные факторы, создающие нестабильную среду для малого бизнеса, и оценивается их воздействие на финансовое состояние и развитие предприятий. Исследование также затрагивает вопросы доступа к финансовым ресурсам, конкурентоспособности на рынке, и внешние факторы, такие как экономическая изоляция.*

*Ключевые слова: риски, малый бизнес, сфера услуг, ДНР.*

## **RISKS ANALYSIS FOR SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN THE SERVICE SECTOR OF DPR**

**ROMODAN Y.O.,**

*PhD in Economic sciences, Senior Lecturer,  
FSBEI HE "Donetsk Academy of Management and Public Administration",  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation: this article represents an analysis of the significant risks faced by small enterprises operating in the service sector in the Donetsk People's Republic (DPR). The article examines the political, economic, and social factors that create an unstable environment for small businesses and evaluates their impact on the financial condition and development of enterprises. The study also addresses issues related to access to financial resources, market competitiveness, and external factors, such as economic isolation.*

*Key words: risks, small business, service sector, DPR.*

Малый бизнес в сфере услуг в Донецкой Народной Республике (ДНР) сталкивается с серьезными рисками, которые серьезно влияют на его устойчивость и развитие. Эти риски охватывают политические, экономические и социальные аспекты, создавая сложное окружение для предпринимателей. Политическая нестабильность, экономические трудности, ограничения доступа к финансовым ресурсам и внутренние и внешние факторы создают среду, в которой предприятия малого бизнеса вынуждены решать сложные проблемы для своего выживания и дальнейшего развития.

Целью данного исследования является проведение всестороннего анализа рисков, с которыми сталкиваются предприятия малого бизнеса в сфере услуг в Донецкой Народной Республике (ДНР). Исследование направлено на более глубокое понимание характера и воздействия этих рисков, а также на выявление стратегий и методов, которые могут помочь предпринимателям справиться с ними.

Малый бизнес является важным двигателем экономического развития и социальной стабильности в любом регионе. В случае Донецкой Народной Республики (ДНР), ситуация становится особенно сложной из-за политических и экономических факторов, с которыми сталкиваются малые предприятия. Малый бизнес в сфере услуг играет неотъемлемую роль в обеспечении рабочих мест и предоставлении необходимых услуг населению, но его устойчивость и развитие подвергаются серьезным рискам. Поэтому важным шагом является анализ этих рисков и поиск стратегий и решений для их смягчения.

В условиях ДНР политическая нестабильность стала долгоживущей реальностью. Экономическая ситуация в регионе также представляет серьезный вызов для малых бизнесов. Высокая инфляция, нестабильность валютного курса и низкая покупательская способность населения могут серьезно повлиять на доходы предпринимателей.

Кроме того, ограничения доступа к финансовым ресурсам и отсутствие доступа к мировым рынкам содействуют обострению проблем малых предприятий. Эти риски создают сложное окружение для бизнеса и могут привести к финансовым затруднениям, убыточности и даже банкротству.

Политическая нестабильность в регионе оказывает значительное воздействие на малый бизнес в ДНР. События, связанные с конфликтом и геополитической обстановкой, могут измениться быстро, что создает неопределенность и затрудняет планирование и управление предприятиями. Малые бизнесы могут столкнуться с рисками, такими как изменения законодательства, налоговой политики, и даже угрозы физической безопасности [1].

Экономическая ситуация в ДНР также представляет риск для малого бизнеса. Несмотря на усилия властей по восстановлению экономики, высокая инфляция, нестабильность валютного курса и низкая покупательская способность населения могут сильно повлиять на доходы предпринимателей.

Доступ к финансовым ресурсам является одним из главных факторов успешности малых бизнесов. В условиях ДНР, многие предприниматели сталкиваются с ограничениями в получении кредитов и инвестиций. Это ограничивает возможности расширения и инвестирования в развитие бизнеса.

Донецкая Народная Республика оказалась экономически изолированной от мировых рынков, что создает риски для бизнесов, зависящих от внешних ресурсов и рынков сбыта. Ограничения на импорт и экспорт товаров и услуг ограничивают возможности международного сотрудничества и развития бизнеса.

Малый бизнес в сфере услуг может столкнуться с рисками, связанными с нестабильным внутренним рынком. Покупательская способность населения

сильно зависит от экономической ситуации, что может привести к волатильности спроса на услуги. Риски внутреннего рынка могут включать в себя нестабильность спроса на услуги из-за экономической неопределенности, флуктуации в покупательской способности населения и изменения в поведении потребителей. Эти риски могут оказывать существенное влияние на доходы малых предприятий, особенно на тех, чья деятельность тесно связана с внутренними потребительскими рынками.

Кроме того, риск конкуренции на внутреннем рынке может быть значительным для малых предприятий в ДНР. В условиях ограниченного рынка и высокой конкуренции предприятия могут столкнуться с проблемами снижения цен, необходимости постоянного улучшения качества услуг и инноваций, а также риска потери клиентов в результате конкурентного давления. Эти факторы могут создать значительные трудности для малых бизнесов, особенно для тех, кто только начинает свою деятельность или имеет ограниченные ресурсы для масштабирования и конкуренции на рынке.

Конкуренция в сфере услуг может быть интенсивной, и малые бизнесы должны бороться за клиентов. Риски, связанные с конкуренцией, включают в себя снижение цен, необходимость постоянного инновационного развития и высокую вероятность неудачи [2].

Выводы. Исследование рисков, с которыми сталкиваются предприятия малого бизнеса в сфере услуг в ДНР, демонстрирует, что внутренние риски, связанные с внутренним рынком, представляют существенное препятствие для устойчивости и развития этих предприятий. Нестабильность спроса, конкуренция на рынке и ограниченные возможности масштабирования оказывают значительное давление на малые бизнесы, особенно на новые и менее устойчивые предприятия.

Однако, несмотря на сложности, с которыми сталкиваются малые предприятия, исследование показывает, что ряд успешных стратегий и практик может помочь предпринимателям справиться с рисками внутреннего рынка. Это включает в себя активное мониторинг и анализ потребительского спроса, эффективное планирование ресурсов, и гибкость в реагировании на изменения внутренней экономической среды.

Интеграция этих стратегий управления рисками может способствовать укреплению устойчивости и улучшению перспектив развития малых предприятий в сфере услуг в ДНР.

### **Список литературы**

1. Ромодан, Ю. О. Антикризисные методы управления персоналом в организациях сферы услуг ДНР / Ю. О. Ромодан // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2023. – № 31. – С. 73-80.
2. Ромодан, Ю. О. Зарубежный опыт внедрения стратегий кризисного управления в компаниях сферы услуг / Ю. О. Ромодан // Менеджер. – 2023. – № 3(105). – С. 72-77.

## **РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**РОМОДАН Ю.О.,**

*канд. экон. наук, старший преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**МУДРИК М.В.,**

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

**ЯКУБОВА М.Р.,**

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

*Аннотация.* Успешный лидер является источником мотивации для сотрудников, независимо от того, какой стиль руководства он предпочитает. Он помогает им работать сверх своих собственных интересов, повышая удовлетворенность и превосходя плановые показатели эффективности. Поэтому перед российскими компаниями сейчас стоит ключевая задача – развивать лидерский потенциал на всех уровнях организации.

*Ключевые слова:* экономика, лидерство, лидер, управление персоналом, эффективность.

## **LEADERSHIP DEVELOPMENT AS A TOOL FOR INCREASING ORGANIZATIONAL EFFICIENCY**

**ROMODAN Y.O.,**

*PhD in Economic sciences, Senior Lecturer  
FSBEI HE "Donetsk Academy of Management and Public Administration",  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**MUDRIK M.V.,**

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

**YAKUBOVA M.R.,**

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

*Annotation:* Effective leaders are a source of motivation for their employees, no matter their preferred leadership styles. They help them perform beyond their self-interest, increasing satisfaction and exceeding their performance targets. Russian companies now face a key task: to develop leadership potential at all levels of the organization.

*Keywords:* economics, leadership, leader, personnel management, efficiency.

Развитие лидерства продолжает оставаться одной из самых популярных областей бизнес-образования, и не зря. Демографические изменения, рост текучести кадров и усиление специализации рабочих мест приводят к значительному дефициту кадров. Управление эффективностью, поддерживаемое инструментами развития карьеры и планирования преемственности, позволяет проводить глубокую диагностику должностных функций и выявлять тех сотрудников, которые больше всего нуждаются в развитии лидерских качеств.

Человек – самый ценный актив организации, её движущая сила. Это единственный актив, ценность которого увеличивается с течением времени (за счет приобретения новых знаний и опыта, приобретения новых навыков и способности адаптироваться к меняющимся условиям). С другой стороны, среди этих активов наибольшую ценность для организации имеют сотрудники, обладающие лидерскими качествами.

Лидерство объективно признается наиболее эффективным источником любых преобразований в организации, действенным механизмом ее роста и развития.

Феномен лидерства – это инициирование процесса добровольного объединения людей людьми с целью максимального раскрытия потенциала каждого человека для достижения общей цели.

В современной литературе можно встретить разные подходы к трактовке самого понятия лидерства. Так, Г. Кунц и С. О'Доннелл отмечают, что лидерство – это форма управленческого взаимодействия, которая в наибольшей степени формируется сочетанием различных источников власти, эффективной для данной ситуации и направленной на стимулирование субъектов к достижению общей цели [2].

Лидерство предполагает отношения, основанные на доверии, признании высокой степени квалификации, стремлении помочь и поддержать во всех начинаниях, собственном характере и стремлении приобрести положительный навык.

Власть сама по себе никогда не сможет породить инициативу и находчивость, необходимые во многих профессиях. Но лидерство может получить ощутимые результаты человеческих усилий, поскольку оно в основном полагается на влияние. Лидерство содержит всё необходимое, что вдохновляет людей и обеспечивает волю к результативной работе.

Одними из современных концепций лидерства являются концепции транзакционного лидерства и трансформационного лидерства. Первая концепция содержит положения, согласно которым руководитель помогает своим подчиненным в достижении поставленных целей, уделяя особое внимание их потребностям. Вторая же концепция – частный случай транзакционного лидерства, содержащая в себе внутренние вознаграждения подчиненных, т.е. достижение его целей.

Эффективность организации – это фактор, который во многом зависит от того, как каждый менеджер руководит каждым отделом при выполнении обязанностей. Независимо от сферы деятельности – будь то политика, религия, спорт или бизнес – лидер будет влиять на эффективность организации посредством убедительного видения направления, в котором предприятие должно двигаться.

Одна из важнейших функций лидера – умение донести до подчиненных цели и ценности компании. Вдохновляющая мотивация, а также идеализированное влияющее поведение помогают подчиненным предпринимать усилия, которые превосходят их личные интересы ради организационной эффективности. Лидеры обычно харизматичны, а их действия основаны на чувстве миссии, убеждениях и ценностях организации. Люди, занимающие руководящие должности, сильны и уверены в себе и в основном озабочены этикой и идеалами более высокого порядка. Такие лидеры учитывают мнение своих подчиненных и сообщают им о достижимости видения организации.

Стоит отметить, что вдохновляющее лидерство и идеализированное влияние выражаются в том, что лидер предвидит привлекательное будущее для организации и формулирует план, который может позволить всей организации достичь его. Лидеры влияют на эффективность организации, демонстрируя уверенность и решимость, устанавливая высокие стандарты производительности и подавая пример. В ситуации, когда подчиненных идентифицируют себя с такого рода трансформационным лидерством, они склонны проявлять больше творчества и новаторства, что является результатом интеллектуальной стимуляции.

В большинстве случаев трансформационное лидерство оказало большее влияние на организационную эффективность, чем любая другая модель лидерства, например, транзакционное лидерство [2]. При трансформационном лидерстве лидер поощряет работников преодолеть свои личные интересы, используя индивидуальное влияние, интеллектуальную стимуляцию, вдохновение или идеализированное влияние. Это, в свою очередь, способствует развитию идеалов работников и повышению их уровня зрелости, заставляя их сосредоточиться на самореализации, достижениях и общем благополучии организации.

Лидеры также могут влиять на эффективность организации посредством транзакционного лидерства. Эта модель лидерства предполагает обмен отношениями между подчиненными и их лидером, в котором основное

внимание уделяется встрече и достижению индивидуальных интересов. Некоторые исследователи, такие как Лоулер и Уорли (2011), выдвинули утверждения о сходстве между этой моделью и условным вознаграждением, когда посредством участия или руководства лидеры разъясняют своим работникам, какие действия им следует делать или усилия, которые им необходимо приложить, чтобы добиться успеха. зарабатывать награды [2].

Однако для того, чтобы лидерство имело значительное влияние на организационную эффективность, само лидерство требует желательной степени эффективности. Хотя существуют разные определения эффективности лидерства, интерес представляет конечный результат, который может повлечь за собой различные вещи, такие как достижение целей организации, уровень производительности группы или работника, готовность работников брать ответственность, карьерный рост. Такое поведение также влечет за собой удовлетворенность работников лидерством, потенциал работников справляться с кризисами, психологическое благополучие и их приверженность целям организации.

Существуют различные меры, которые используются для определения эффективности лидерства, однако наиболее распространенным из них является масштаб, в котором организация успешно выполняет свои обязанности и достигает своих целей. Обычно наиболее доступными объективными показателями достижения цели или эффективности являются увеличение продаж, размер прибыли, рост прибыли, окупаемость инвестиций, доля рынка и т. д.

Лидеры принимают решения относительно вида и количества ресурсов, а также ощутимой поддержки идей, которые следует оказывать отдельным работникам и команде в целом. Лидеры играют важную роль, создавая свободную среду, которая позволяет работникам чувствовать себя в безопасности, высказывая свою точку зрения. Благодаря такому подходу лидеры могут установить доверие, поддерживающее сильную корпоративную культуру. Однако, если руководство не поддерживает свободную среду, в которой работники могут вносить предложения, уровень производительности снизится и окажет негативное влияние на эффективность организации.

Лидерство может влиять на то, как разрешаются конфликты. Конфликты случаются в любой управленческой среде; однако отсутствие соответствующих стратегий для их решения может привести к неблагоприятному климату внутри команды. Лидерство может побудить работников участвовать в дискуссиях относительно проблем и возможностей и в итоге помочь принять прогрессивное решение, которое положительно повлияет на эффективность организации.

При проведении анализа необходимо уделить должное внимание развитию лидерства в России.

Изучив работу Эберхарда фон Ленайзена «Развитие лидерства: российский контекст» [3], можно прийти к выводу, что в российских компаниях

существуют некоторые особенности, замедляющие процесс развития лидерства:

1) в компаниях иерархия часто создается на основе личных связей, вопреки профессиональным требованиям);

2) многие российские бизнес-лидеры не умеют работать в команде и создать командный подход в организации;

3) поскольку в российских компаниях вопрос коррупции актуален на разных уровнях организации, менеджеры используют полный контроль. Подобные практики препятствуют децентрализации и делегированию полномочий, необходимых для развития лидерства;

4) многие российские компании не имеют достаточного опыта в развитии персонала;

5) российские компании должны постараться сразу увидеть основные препятствия, мешающие развитию лидерства, и в этом случае сразу же проявится развитие лидерского потенциала у предпринимателей.

Для развития лидерства, прежде всего, российские компании должны реализовать децентрализацию и делегирование полномочий и отказаться от иерархического контроля как традиционного метода повышения ответственности сотрудников. Эффективной мотивацией персонала станет распределение полномочий и ответственности. Ещё одним методом могло бы стать развитие лидерского потенциала на всех уровнях организации. Главной задачей руководителей российских компаний также должно стать развитие и воспитание будущих лидеров.

*Выводы.* Лидер – амбициозный человек, обладающий силой воли, имеющий навыки в организаторской деятельности, умеющий проявлять инициативу и мотивировать людей на достижение определенных целей. Развитие лидерства в организации – это процесс оказания помощи людям в развитии навыков и знаний, необходимых для руководства успешными командами и организациями.

Ускорение темпов научно-технологических изменений стимулирует компании искать эффективные методы управления внутренними процессами организации и человеческими ресурсами, которые помогут сохранить и приумножить конкурентоспособность. Лидерство становится важным инструментом повышения эффективности и производительности труда и определяющим фактором успеха современных компаний в новых социально-экономических условиях.

Предоставляя лидерам навыки и знания, необходимые для эффективного управления и руководства своими командами, организации могут максимизировать свой потенциал и добиться успеха в долгосрочной перспективе.

### **Список цитируемой литературы**

1. Санникова, Е. А. Лидерство. Психология лидерства. Лидерская эффективность в управлении / Е. А. Санникова [Электронный ресурс]. – Режим

доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/liderstvo-psihiologiya-liderstva-liderskaya-effektivnost-v-upravlenii> (дата обращения: 27.10.2023).

2. Семина, Д. И. *Лидерство и руководство как инструменты повышения эффективности управления современной организацией* / Д. И. Семина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://kuzstu.su/dmdocuments/INPK/9INPK\\_Sbornic-2020/pages/%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20/265.pdf](https://kuzstu.su/dmdocuments/INPK/9INPK_Sbornic-2020/pages/%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20/265.pdf) (дата обращения: 27.10.2023).

3. Лёнайзен Э. *Развитие лидерства: российский контекст* / Э. Лёнайзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.cfin.ru/management/people/leadership.shtml> (дата обращения: 27.10.2023).

## **ЭВОЛЮЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**СТАСЮК Н.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Аннотация.* Социально-экономические системы в рамках исторического процесса непрерывно эволюционируют. Рассмотрены особенности эволюционного развития, положительные и отрицательные черты СЭС трех типов: рыночно-капиталистического, планомерно-распределительного, интегрированного типа.

*Ключевые слова:* эволюция социально-экономическая система, расширенное воспроизводство, планомерно-распределительная система, свободная конкуренция.

## **EVOLUTIONARY DEVELOPMENT SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

**STASYUK N.V.,**

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

*Annotation.* Socio-economic systems are continuously evolving within the framework of the historical process. The features of evolutionary development, positive and negative features of SES of three types are considered: market-capitalist, planned-distributive, integrated type.

*Keywords:* evolution of the socio-economic system, expanded reproduction, planning and distribution system, free competition.

В рамках исторического процесса социально-экономические системы (СЭС) непрерывно эволюционируют, благодаря чему меняется форма государственного устройства. Рассмотрим особенности эволюционного развития основных типов социально-экономических систем.

СЭС рыночно-капиталистического типа в своем развитии подвергалась значительным деформациям. Капиталистический способ производства начал зарождаться в недрах феодализма. Элементы капиталистических отношений спорадически возникали в городах Италии и Голландии уже в XIV—XV вв., однако расклад феодальной системы хозяйства и начало капиталистической эры относят к XVI в.

Процессы становления капиталистического производства ускорились первоначальным накоплением капитала, когда происходило насильственное разорение массы мелких товаропроизводителей и превращение их из самостоятельных хозяев в наемных работников.

Капиталистическое товарное производство сделало невозможным воспроизведение рутинных методов и технологий производства, характерных для традиционной экономики. Производство ради прибыли и закон конкурентной борьбы заставляют капиталистов постоянно увеличивать капитал и совершенствовать производительные силы.

Накопление капитала и расширенное воспроизводство капиталистических отношений сделали буржуазную эпоху периодом небывалого развития и роста материальных и человеческих производительных сил, постоянных переворотов в технике и организации производства, которые сопровождались неуклонным ростом капиталистического обобществления, а также углублением специализации и кооперации труда. Вместе с развитием материальной базы производства происходят качественные изменения и в главной продуктивной силе общества – человеке. Вместо закрепощенных, неспособных к сознательным политическим действиям в защиту своих интересов крестьян капитализм создал высокоорганизованную новую социальную силу – наемных работников.

Выделяют три основных этапа развития капиталистической экономической системы:

1. капитализм свободной конкуренции;
2. монополистический капитализм;
3. финансово-монополистический капитализм.

Главные причины эволюции капиталистической системы таковы:

1. Несовершенство и негативные социально-экономические последствия рыночной системы саморегулирования (безработица, бедность и социальное неравенство, экономическая и социальная нестабильность, экономические кризисы и т.д.);

2. Рост монополизации производства, капитала и рынка, нарушающий отношения экономической свободы и свободной конкуренции, эквивалентного обмена и справедливого распределения жизненных благ в обществе, ведет к обострению частных, групповых и общественных интересов; частная монополия определяет возникновение государственной монополии;

3. Рост общественных потребностей в товарах и услугах коллективного пользования (оборона, транспорт, образование, наука, связь и др.), производство которых не стимулирует рыночный механизм, рынок;

4. Необходимость сохранения невозпроизводимых ресурсов, защиты окружающей среды, рационального использования общечеловеческих ресурсов, государственной защиты недостаточно информированных потребителей о качестве товаров, сроках употребления и т.д.;

5. Необходимость перераспределения доходов с целью удовлетворения социальных потребностей и социальной защиты населения, живущего за чертой бедности;

6. Развитие коллективных и государственной форм собственности, которые содержат в себе формальное средство, материальные условия развития новых укладов и перехода капитализма в новую социально-экономическую систему (формацию, цивилизацию).

На этапе становления капитализма развитие СЭС сильно ограничивалось влиянием уходящей феодальной системы хозяйствования, которую можно рассматривать как неразвитую модификацию планово-распределительной системы. Именно на ранних этапах развития наиболее ярко проявились положительные стороны рыночно-капиталистической системы, что было связано со стимулированием конкуренцией промышленной революции.

Вместе с тем, по мере развития рыночно-капиталистической системы, и, соответственно, концентрации производства и развития монополистической конкуренции, усиливаются ее отрицательные черты и ослабевают положительные. Нарастают кризисы перепроизводства и государство вынуждено встраивать в механизм рыночно-капиталистической системы блок государственного регулирования экономики, преобразуя, тем самым, систему первого типа в интегрированную систему хозяйствования.

СЭС планово-распределительного типа предполагает тотальное доминирование процесса распределения над процессом обмена. Вместе с тем, планово-распределительная система может содержать отношения товарно-денежного обмена, регулируемые планово-распределительными решениями. Планово-распределительная система имеет свои достоинства и недостатки и является, по своей сути, мобилизационной. Исторически оправданной или даже единственно возможной эта система может быть в условиях кризиса (война, экономическая разруха, экологическое бедствие), когда государство находится на грани выживания.

Идея социализма – это идея справедливого общества. Она зародилась как форма выявления протеста против эксплуатации и гнета. Экономической

основой социализма является общественная собственность на средства производства, возможность сознательного общественного управления экономическими процессами, сознательное регулирование темпов и пропорций развития производства.

Экономическая теория различает две концептуально отличных трактовки социализма, базирующихся на противоположных идеологических подходах к теоретико-практическому обоснованию категории «социализм».

Многие западные экономисты, в частности Л. фон Хайек, Л. Мизес и др. считают: сущность социализма заключается в том, что все средства производства находятся под исключительным контролем общества, которое отменяет свободный рынок и имеет своим базисом «командную экономику».

Марксизм обосновывает социализм как социальное устройство, возникающее в результате ликвидации капиталистического способа производства и установления диктатуры пролетариата, общественной собственности и распределения по принципу: «от каждого – по способностям, каждому – по труду». Экономическая модель социализма, реализованная на практике в СССР и других странах так называемого социалистического лагеря, – представляет собой искажение идеи социализма, потому что в центре ее находится не человек, а государство. На основе монополизации собственности государство выступило главным субъектом – организатором всех хозяйственных процессов: производства, распределения, обмена и потребления. Эту экономическую модель определяют, как государственный социализм. Но этот термин имеет условный характер. Его синонимами являются военный коммунизм, казарменный социализм, авторитарно-бюрократический социализм, административно-командный социализм и др.

Экономическая система государственного социализма – это экономический строй, который характеризуется государственной собственностью практически на все материальные ресурсы и принятием экономических решений через центральное экономическое планирование. Основные признаки государственного социализма:

- монополия государственной собственности;
- отношения административной зависимости;
- сверх централизация общественного производства;
- бюрократизация управления;
- жесткая зависимость экономики от идеологии и политики;
- самоизоляция экономики, ее невосприимчивость к мировому опыту.

Все варианты трансформации командной системы условно объединены в две группы:

1. Эволюционный путь постепенных преобразований (Китай, Монголия, Вьетнам).

2. Так называемая «шоковая терапия», то есть попытки быстрых общественных изменений (большинство других государств, прежде всего, Польша).

Стержнем перехода к новой системе явились изменения в структуре собственности путем разгосударствления и приватизации в таких основных формах:

- преобразование государственного предприятия в хозяйственное общество, в частности, акционерное;
- выкуп имущества государственного субъекта арендатором;
- выкуп имущества трудовым коллективом;
- продажа предприятий на конкурсной (соревновательной) основе.

Переход к рыночной экономике является противоречивым процессом системной трансформации всего общества, что порождает разнообразие взглядов на пути развития социально-экономических систем, а именно:

- критический подход с приоритетным рассмотрением негативных последствий (коррупция, теневая экономика, господство олигархов и прочее);
- либеральный подход с предложением более последовательных и глубоких преобразований;
- компромиссный подход с целью поиска наименее разрушительного пути развития.

По отношению к роли государства в переходный период надо отметить следующие подходы:

- либеральные концепции с минимальной ролью государственных органов и с доминированием рыночного саморегулирования;
- этатические концепции, рассматривающие государство как наивысший результат и цель существования общества.

Современная развитая экономика представляет собой социально-экономическую систему смешанного (интегрированного) типа.

Различают три основных варианта смешанной экономики:

- консервативный;
- либеральный;
- социал-реформистский.

Консервативный вариант смешанной экономики выступает за ограниченное вмешательство государства в макроэкономические процессы с целью создания условий для развития частного сектора и рыночных рычагов саморегулирования. Либеральный вариант предусматривает проведение важных институциональных и социальных реформ, рациональное взаимодействие частного и государственного секторов экономики, внедрение системы национального планирования, осуществление постепенной социализации капиталистической экономики. Социал-реформистский вариант смешанной экономики подчеркивает необходимость оптимального сочетания децентрализма и централизма, планирования и рынка, индивидуальных и коллективных форм собственности для постепенной трансформации капитализма в систему демократического социализма.

Социально-экономической основой смешанной экономики является взаимодействие и взаимосвязь двух ведущих секторов экономики – частного и

государственного, которые состоят из различных социально-экономических укладов.

СЭС смешанного (интегрированного) типа, может существовать в следующих вариантах:

- рыночно-капиталистическая система доминирует, планово-распределительная система дополняет;
- доминирование планово-распределительных начал при внедрении элементов механизма рыночно-капиталистической системы хозяйствования. Причем, в результате могут возникать как гармоничные интеграционные образования, так и противоречивые конгломераты.

В условиях смешанной экономики государство влияет на все формы, виды собственности путем изменения юридически-правовых норм собственности. Происходит демократизация и социализация собственности и, соответственно, социально-экономических отношений.

*Вывод.* Таким образом, эволюционное развитие социально-экономических систем того или иного типа определяется характером и уровнем развития процесса производства и процесса потребления. Чисто гипотетически в интегрированном типе социально-экономических систем можно выделить вариант, в котором рыночно-капиталистические и планово-распределительные элементы взаимно уравновешены, однако это неустойчивое равновесие возможно только на короткий период и легко может быть нарушено.

## **КОНТРОЛЬ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ**

**ТАРАСОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**БАЛЫЧЕВЦЕВА А.А.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрены вопросы контроля деятельности в сфере государственных закупок. Особое внимание уделено выявлению проблем в сфере закупок за счет бюджетных средств и необходимости неукоснительного соблюдения норм законодательства, открытом диалоге всех заинтересованных сторон.

*Ключевые слова:* контроль, государственные закупки, антимонопольная деятельность, федеральная антимонопольная служба, бюджетные средства

## **CONTROL IN THE FIELD OF PUBLIC PROCUREMENT: PROBLEMS AND SOLUTIONS**

**TARASOVA E.V.**

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

**BALYCHEVTSEVA A.A.,**

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

*Annotation.* The issues of control of activities in the field of public procurement are considered. Special attention is paid to the identification of problems in the field of procurement at the expense of budgetary funds and the need for strict compliance with legislation, an open dialogue of all interested parties.

*Keywords:* control, public procurement, antimonopoly activity, federal antimonopoly service, budgetary funds

В соответствии с законодательством России государство обязано обеспечивать надлежащее функционирование бюджетных учреждений. Залогом устойчивого развития государственных учреждений является их достаточное финансирование. Однако, в современных условиях хозяйствования – ограниченности финансовых ресурсов, негативного влияния факторов внешней среды – возникает острая необходимость усиления государственного контроля в сфере целевого использования бюджетных средств и минимизации коррупционных явлений.

Ежедневно в России осуществляются закупки товаров, работ и услуг на миллиарды бюджетных средств, а суммы правонарушений в этой сфере исчисляются тысячами и даже миллионами рублей, в результате чего нарушаются конституционные права граждан, поскольку нерациональное и неэффективное использование государственных средств влияет на исполнение государством своих внутренних, внешних функций и обязанностей перед гражданами страны. Ежегодно государство осуществляет закупку товаров и услуг для выполнения возложенных на нее функций: национальная оборона, содержание дорог и земель общегосударственного назначения, обеспечение образования и здравоохранения и т.д. Другими словами, государственными закупками являются суммы финансовых средств, потраченные на товары и услуги, бесплатно предоставляемые населению. Поэтому организации, учреждения и предприятия, планирующие и выполняющие процедуры государственных закупок, испытывают постоянную потребность в анализе и контроле результатов принятых управленческих решений.

Следует отметить, что закупочные процедуры в госсекторе за последнее время не являются конкурентными и прозрачными. Более того, ситуация в ряде случаев даже ухудшается, а именно: растёт число закупок у единственного поставщика; заказчики всё чаще обходят конкурентные процедуры (44-ФЗ) [1], закупая продукцию через государственные унитарные, либо муниципальные предприятия (ГУП; МУП), закупочный процесс которых регулирует 223-ФЗ [2]. Кроме того, многие закупки свыше одного млрд рублей заказчиками не представляются для общественного обсуждения в нарушение соответствующего решения Правительства. При этом отсутствуют законодательные меры дисциплинарного наказания для компаний.

По мнению специалистов, применение процедур общественного контроля за государственными закупками, невозможно по причине того, что информация о закупках сложна и не всегда доступна для понимания участникам торгов. При этом общественный контроль зачастую отсутствует. Для того чтобы повысить эффективность законодательства о закупках, необходимо выстроить эффективную правоприменительную практику и отлаженную систему межведомственного взаимодействия.

Так, Федеральная антимонопольная служба России (ФАС) совместно с общественными организациями осуществляет мониторинг информации о торгах, размещенной на официальном сайте, на предмет наличия в ней признаков сокрытия информации от участников. Результатом такого мониторинга стало более полусотни выявленных нарушений. Данные нарушения включают: замену в словах букв кириллицы на аналогичные по написанию буквы латинского алфавита, и ошибки в ключевых словах наименования торгов.

Перечисленные нарушения исключают данные заказы из поиска, по ключевым словам, и приводят к тому, что в подобных процедурах, участвуют, как правило, один, либо два поставщика. Заказчик требует подробное описание закупаемых материалов, что направлено на то, чтобы участники конкурса при размещении заказа могли подробно изучить требования к планируемым работам. Установление многочисленных показателей, усложнение документации приводит к негативным последствиям. Примером усложнения документации может быть отказ потенциальных участников размещения заказа от подачи заявки; участие в аукционе ограничивается участниками, правильно заполнившими заявки, однако отсутствует необходимая профессиональная квалификация в определенной области и т.д.

Кроме того, нарушаются сроки размещения заказов самими аукционными комиссиями при рассмотрении заявок участников, отклоняются заявки в связи с несоответствием сведений о товаре, указанных в заявках, сведениями о товаре, указанным на сайтах в сети Интернет, неоднократно рассматривались в судебных инстанциях и т.д. Со стороны ФАС осуществляться контроль за такой стадией контрактной системы как осуществление закупки, за отдельными исключениями, в части разделения полномочий с органами внутреннего контроля [3].

Таким образом, все участники процесса государственных закупок должны быть заинтересованы в максимальном достижении результатов, выработке единых подходов к толкованию положений закона. Только такое поведение всех участников анализируемого процесса позволит искоренять существенные недоработки ранее принятых нормативных и правовых актов в сфере государственных закупок. Несмотря на всю свою процедурность и формальность законодательства, важнейшая задача стоит перед всеми участниками по внедрению наилучших практик в сфере государственных закупок в Российской Федерации, а достижение положительных результатов возможно лишь при неукоснительном соблюдении норм законодательства, открытом диалоге всех заинтересованных сторон.

### **Список литературы**

1. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Федеральный Закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения 24.10.2023).

2. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц. Федеральный закон от 18.07.2011. № 223-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (дата обращения 24.10.2023).

3. Об определении полномочий федеральных органов исполнительной власти в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации. Постановлением Правительства РФ от 26.08.2013. № 728. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/70442112/> (дата обращения 25.10.2023)

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА ИНСТИТУЦИОННОМ УРОВНЕ**

**ТАРАСОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ВИННИК Т.В.,**

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

*Аннотация.* В работе раскрыты понятия «экономическая система», «институциональный уровень», «институты». Рассмотрены институциональные факторы, влияющие на формирование экономических систем. Выявлены теоретические аспекты развития экономических систем на институциональном уровне.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, теоретические аспекты, институциональный уровень, экономическая система.

## **TERRITORIAL DEVELOPMENT MANAGEMENT: STRATEGIC APPROACH**

**TARASOVA E. V.,**

*PhD in Economic sciences, Associate professor, Head of the Department, FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**VINNIK T. V.,**

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

*Annotation.* The work reveals the concepts of “economic system”, “institutional level”, “institutions”. Institutional factors influencing the formation of economic systems are considered. Theoretical aspects of the development of economic systems at the institutional level are identified.

*Keywords:* economics, development, theoretical aspects, institutional level, economic systems.

Институциональный уровень играет важную роль в исследовании и анализе социальных систем. Он отражает совокупность правил, норм и процедур, которые регулируют деятельность и взаимодействие участников общества. На институциональном уровне формируются и функционируют государственные органы, учреждения, правовые акты, экономические и социальные институты. Его значимость состоит в том, что он оказывает непосредственное воздействие на развитие и стабильность общества. Качество институциональной среды напрямую оказывает влияние на уровень экономического развития, социальное равенство, политическую стабильность и эффективность взаимодействия участников общества.

Институциональный уровень – это один из главных элементов в социально-экономической теории, который описывает особенности предприятия, функционирования и взаимодействия институтов в обществе. Институты – это устоявшиеся правила, нормы и процедуры, которые определяют поведение людей и организаций в разных сферах жизни, таких как политика, экономика, образование и прочие социальные структуры.

Институциональный уровень влияет на экономические системы, устанавливая правовую основу, права собственности, правила и рыночные институты, которые формируют экономическую деятельность.

В современной экономической науке понятие экономической системы означает совокупность всевозможных экономических процессов, происходящих в обществе на основе действующих в нем имущественных отношений и организационных форм [1]. В рамках любой системы возможно существование региональных моделей, различия между которыми обуславливаются степенью формирования производительных сил в государстве, национальными традициями и обычаями, культурным и историческим прошлым, ресурсообеспеченностью и географическим положением.

Ю.В. Гусаров рассматривает экономические системы разных уровней хозяйства как относительно устойчивые, целостные, структурированные и изолированные объекты экономики, элементы которых, участвуя в воспроизводстве материальных благ и производственных отношений, занимают соответствующие места в системе иерархии структуры и взаимодействуют, реализуя большое количество связей, имеющих сложный характер [1].

М. Ю. Малкина утверждает, что экономические системы – это установленные и действующие совокупности принципов, норм, законов, определяющих форму и содержание основных экономических отношений, которые возникают в процессе производства, распределения, обмена и потребления экономического продукта [2].

Экономические системы развиваются и функционируют внутри институтов посредством сочетания рыночных сил, государственной политики и социальных норм.

Развитие экономических систем на институциональном уровне включает в себя несколько теоретических аспектов, которые представлены на рисунке 1.

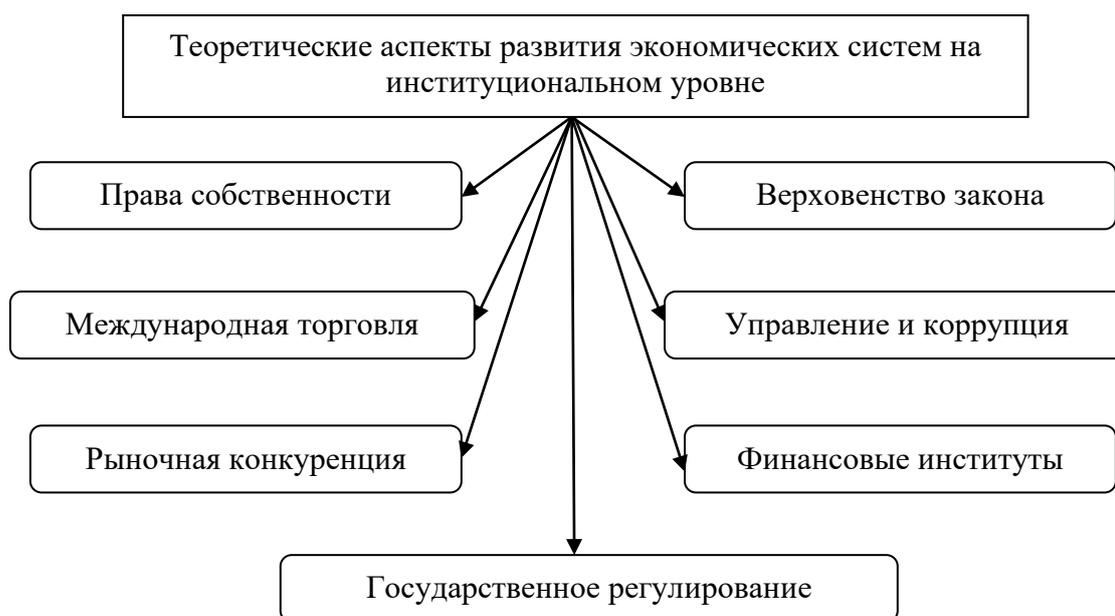


Рис. 1. Теоретические аспекты развития экономических систем на институциональном уровне

Права собственности. Установление и защита прав собственности имеют решающее значение для экономического развития. Четкие и осуществимые права собственности дают частным лицам и предприятиям стимулы инвестировать и внедрять инновации.

Верховенство закона. Крайне важна прочная правовая база, поддерживающая верховенство закона. Закон обеспечивает справедливое и последовательное исполнение договоров, защиту прав собственности и разрешение споров. Это укрепляет доверие, снижает транзакционные издержки и способствует экономическому росту.

Рыночная конкуренция. Конкуренция между фирмами способствует эффективности, инновациям и благосостоянию потребителей. Институты, которые продвигают открытые и конкурентные рынки, препятствуют монополистической практике и имеют жизненно важное значение для экономического развития.

Государственное регулирование. Эффективное регулирование важно для поддержания стабильности рынка, защиты общественных интересов и устранения внешних эффектов. Однако чрезмерное или неэффективное регулирование может подорвать экономический рост и помешать предпринимательству.

Финансовые институты. Развитие надежных финансовых институтов, таких как банки, фондовые биржи и рынки капитала, позволяет эффективно распределять ресурсы, мобилизовать сбережения и инвестировать в продуктивные предприятия.

Управление и коррупция. Надлежащее управление, прозрачность и подотчетность в государственных учреждениях имеют решающее значение для экономического развития. И наоборот, коррупция подрывает институциональную целостность, искажает экономическую деятельность и сдерживает инвестиции.

Международная торговля. Институты, содействующие международной торговле, такие как торговые соглашения, таможенные процедуры и механизмы разрешения споров, играют жизненно важную роль в расширении рынков, привлечении инвестиций и содействии экономической интеграции [2].

Признавая влияние институционального фактора как на экономическую систему в целом, так и на отдельные ее составляющие, в частности на человеческий капитал, следует говорить о значении данного фактора, о его социально признанных функциях. В обобщенном виде его связывают с регулированием отдельных сфер экономики, а также общественных отношений, которые становятся возможным за счет использования институтов управления этими сферами и их преобразования.

Таким образом, институциональный уровень является одним из ключевых элементов в анализе экономических систем. Он представляет собой комплекс институтов и организаций, которые определяют правила, нормы и процедуры функционирования системы. В свою очередь, теоретические аспекты развития экономических систем обеспечивают основу для понимания

институциональных факторов, которые формируют экономические системы и влияют на их развитие.

### **Список литературы**

1. Гусаров, Ю. В. Адаптация экономической системы к циклическим изменениям / Ю. В. Гусаров – Саратовская экономико-психологическая школа. – Саратов: АННИО «ИПЭИ», 2022. – 277 с. – Текст : непосредственный.
2. Малкина М.Ю., Логинова Т.П., Лядова Е.В. Институциональная экономика: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 258 с. – Текст : непосредственный.

## **ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**ТАРАСОВА Е.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**СКОРОХОДОВА О.Е.,**

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

*Аннотация.* В статье представлено видение определения сущности развития предприятия. Осуществлена классификация подходов к стратегическому развитию внешнеэкономической деятельности по критериям временного фактора, направленности, содержания и общей ориентации на конкретный сегмент рынка. В результате рассмотренной последовательности формирования стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятия, выделены мотивы результаты, этот процесс, являющийся основой для определения его этапов.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, стратегия развития, стратегические варианты, стратегическое управление, модель стратегического развития.

## **FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS**

**TARASOVA E. V.,**

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

**SKOROHODOVA O.E.,**

*Master's student,*

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

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

The paper examined the basics of anti-crisis management in modern conditions in the Donetsk People's Republic. The consequences of the implementation of the main tasks of anti-crisis management are given, taking into account the applied tools of anti-crisis management. The study was carried out using the methods of forecasting, modeling, factor analysis of the internal and external environment of the enterprise, express diagnostics of the financial and economic state, expert assessments. A set of measures for the financial recovery of an enterprise with anticipatory anti-crisis management is proposed.

Key words: economic crisis, anti-crisis management, anti-crisis management model, enterprise financial recovery measures, anticipatory management.

В работе были рассмотрены основы антикризисного управления в современных условиях в Донецкой Народной Республике. Приведены последствия реализации основных задач антикризисного управления с учётом применяемых инструментов антикризисного управления. Исследование проведено с применением методов прогнозирования, моделирования, факторного анализа внутренней и внешней среды предприятия, экспресс-диагностики финансово-экономического состояния, экспертных оценок. Предложен комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия при антиципативном антикризисном управлении.

Ключевые слова: экономический кризис, антикризисное управление, модель антикризисного управления, мероприятия финансового оздоровления предприятия, антиципативное управление.

В современном мире, где экономические кризисы становятся все более неизбежными и частыми, эффективное антикризисное управление играет решающую роль в сохранении стабильности и развитии организации. Особенности антикризисного управления в современных условиях суть в учете новых вызовов, адаптации к изменяющейся реальности и грамотном использовании доступных инструментов. Важно отметить, что именно по объективным причинам кризиса могут быть два варианта результата антикризисного управления (табл.1)

Основная цель исследования заключается в разработке универсальной модели антикризисного управления предприятиями в современных условиях на основе критического анализа сложившейся практики. Для достижения этой цели использовались различные методы исследования, включая факторный анализ, экспресс-диагностику финансово-экономического состояния, прогнозирование, метод экспертных оценок и моделирование. Российские предприятия, функционирующие в рыночных условиях, сталкиваются с такими понятиями, как "потребительский спрос", "конкуренция", "международные события" и т. д. Поэтому, конечный результат

деятельности предприятия зависит от множества факторов, что создает высокую степень неопределенности и риска [2].

**Таблица 1**

**Последствия реализации основных задач антикризисного управления**

Избежание кризиса	1. Мониторинг ситуации 2. Применение локальных мероприятий по улучшению финансово-экономического положения Сохранение и обновление	Сохранение и обновление
Преодоление кризиса	1. Мониторинг ситуации 2. Ранняя диагностика 3. Применение антикризисных мероприятий	Сохранение и обновление
Снижение негативных последствий кризиса	1. Антикризисная реструктуризация 2. Привлечение внешних ресурсов (санация) 3. Введение особого режима управления (в том числе внешнего)	Сохранение, обновление или разрушение
Задачи антикризисного управления	Инструментарий антикризисного управления	Последствия кризиса

В Российской Федерации около 30-40% предприятий считаются убыточными и объявляются банкротами согласно Федеральному закону от 26.10.2002 № 127-ФЗ. В связи с этой ситуацией, управление предприятиями в условиях кризиса стало предметом интереса исследований. Существует многочисленные исследования, посвященные теоретическим аспектам кризисных явлений, типологии кризисов и специфике антикризисного управления. Однако, основные проблемы, сформулированные в этих исследованиях, включают в себя различные аспекты [4].

Во-первых, антикризисное управление требует оперативности и принятия стратегических решений в условиях растущей неопределенности. В таких условиях компания должна быть готова к оперативным изменениям при принятии решений и отслеживать текущую ситуацию на рынке. Гибкость и быстрая реакция на изменения обстановки являются необходимыми качествами успешного антикризисного управления в современных условиях. Во-вторых, антикризисное управление сегодня требует глубокого понимания внутренней структуры и деятельности организации.

Чтобы эффективно противодействовать кризисным ситуациям, управленцы должны иметь полное представление о всех аспектах бизнеса, включая финансы, планирование, маркетинг, производство и снабжение.

Только обладая всесторонними знаниями и навыками, руководители смогут принимать комплексные решения и действовать во благо предприятия.

В-третьих, антикризисное управление в современных условиях предполагает активное использование информационных технологий и аналитики данных. С каждым годом количество и качество доступных данных о бизнесе возрастает, что позволяет управленцам более точно прогнозировать и оценивать риски. Экономические модели и алгоритмы машинного обучения помогают выявить скрытые тенденции и прогнозировать возможные кризисные ситуации. Эффективное использование технологий и аналитики данных позволяет управлять рисками и своевременно реагировать на изменения ситуации.

В-четвертых, антикризисное управление в современных условиях требует акцентирования внимания на коммуникациях и управлении имиджем компании. Сочетание кризисных ситуаций с современными средствами коммуникации, такими как социальные сети, делает прозрачность и открытость в осведомлении публики необходимыми. Способность быстро и эффективно передавать информацию, а также управлять репутацией и имиджем компании, играет важную роль в преодолении кризисных ситуаций и восстановлении доверия клиентов и партнеров [6].

Таким образом, особенности антикризисного управления в современных условиях включают быструю реакцию на изменения, глубокое понимание внутренней структуры организации, активное использование информационных технологий и аналитики данных, а также акцент на коммуникациях и управлении имиджем.

Такие меры могут включать в себя:

1. Разработка и внедрение мер по улучшению маркетинговых стратегий и продвижению продукции или услуг. Необходимо провести анализ рынка, конкурентов и потребителей, чтобы выявить новые возможности для роста объемов продаж. Также стоит обратить внимание на качество продукции и уровень сервиса, чтобы удержать существующих клиентов и привлечь новых.

2. Оптимизация управления оборотным капиталом. Необходимо уменьшить запасы товаров и сократить сроки оплаты поставщикам, чтобы освободить дополнительные средства. Также стоит рассмотреть возможность получения кредитов или инвестиций для покрытия временных финансовых затруднений.

3. Внедрение системы управленческого учета и контроля. Необходимо отслеживать финансовые показатели предприятия, анализировать их и принимать меры по устранению возникающих проблем. Также стоит внедрить систему бюджетирования и контроля выполнения плановых показателей, чтобы улучшить планирование и эффективность работы.

4. Повышение квалификации и мотивация персонала. Необходимо обеспечить обучение и развитие сотрудников, чтобы они были готовы к

изменениям и могли эффективно выполнять свои обязанности. Также стоит создать систему стимулирования и мотивации, чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении высоких результатов.

5. Привлечение внешнего консультанта или эксперта. В случае, если предприятие не имеет достаточной экспертизы или ресурсов для разработки и реализации мероприятий, стоит обратиться за помощью к специалистам. Они могут провести аудит предприятия, выявить проблемы и предложить рекомендации по их устранению [1].

В целом, для стабилизации ситуации и выхода из стратегического кризиса необходимо принять комплекс мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического состояния предприятия и эффективность его управления (рис. 1).

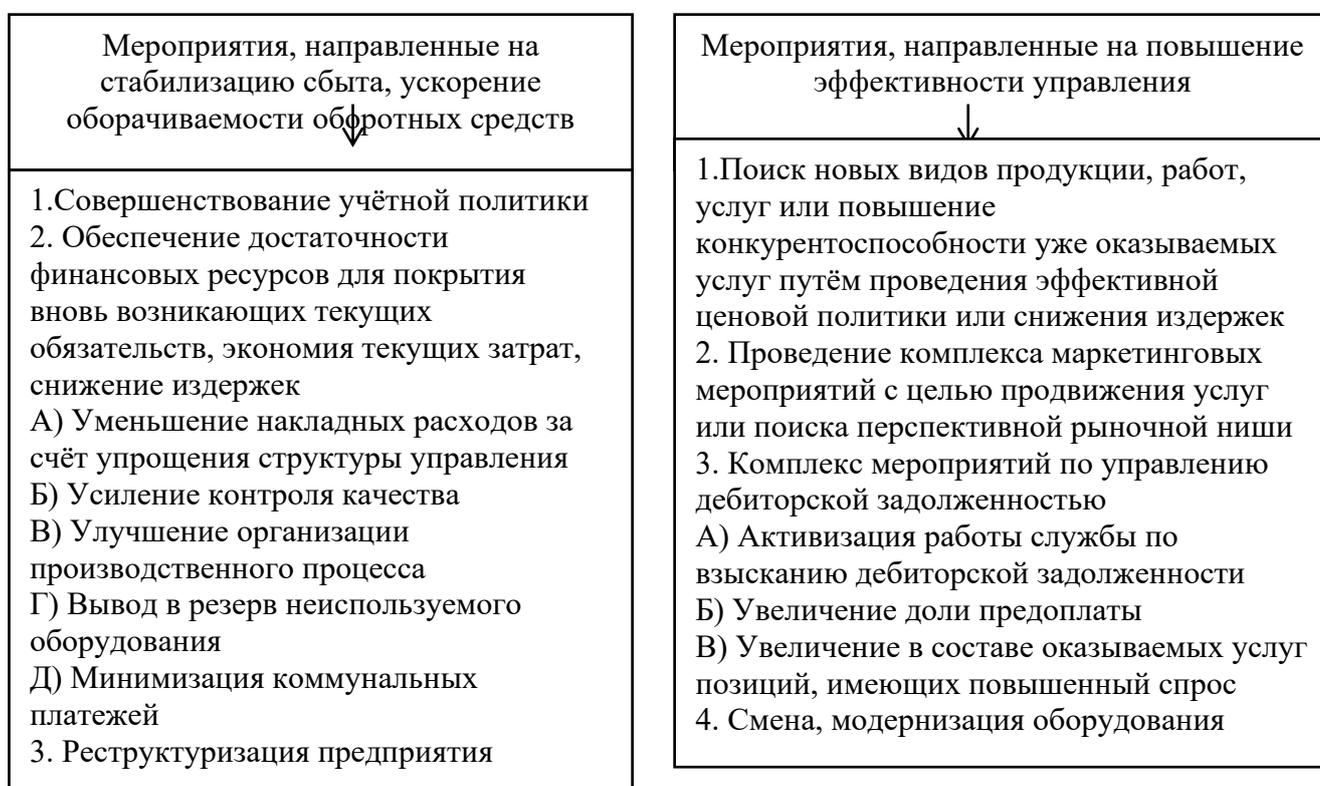


Рис.1. Комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия при антиципативном антикризисном управлении

Таким образом, комплекс мероприятий финансового оздоровления предприятия при антиципативном антикризисном управлении позволяет не только устранить признаки кризиса на его ранней стадии, но и предотвратить его возникновение.

Развитие и применение методик оценки финансово-экономического состояния предприятий в антикризисном управлении позволит более точно

определить причины и масштабы кризиса, что в свою очередь позволит эффективнее планировать и реализовывать антикризисные мероприятия.

Внедрение мероприятий антикризисного управления должно осуществляться комплексно, учитывая все аспекты кризисной ситуации, включая финансовые, операционные и организационные.

Только такой подход позволит добиться положительных результатов и устранить кризисные явления. Для эффективного антикризисного управления необходима своевременная и качественная диагностика кризисных явлений на предприятии. Необходимость адаптации зарубежных методик антикризисного управления для применения на предприятиях в Донецкой Народной Республике свидетельствует о необходимости развития собственных теоретических исследований в данной области. Это позволит более точно учитывать специфику местных предприятий и разрабатывать эффективные мероприятия антикризисного управления.

### Список литературы

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: моногр. / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. М.: Инфра-М, 2022. 169 с.

2. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие / под ред. В. Я. Захарова. М.: Юнити-Дана, 2012. 304 с.

3. Гореликов К. А. Антикризисное управление: учеб. М.: ИТК «Дашков и К», 2021. 216 с.

4. Черненко В. А., Шведова Н. Ю. Антикризисное управление: учеб. М.: Юрайт, 2020. 409 с.

5. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. URL: [http://www.srines.com/book\\_1445\\_chapter\\_31\\_31\\_elii\\_funkii\\_marketinga\\_v\\_antikrizisnom\\_upravlenii.html](http://www.srines.com/book_1445_chapter_31_31_elii_funkii_marketinga_v_antikrizisnom_upravlenii.html) (дата обращения: 26.10.2022).

6. Белоус Е. В. Факторы, препятствующие использованию инновационных технологий антикризисного управления в России // От науки к бизнесу. Глобализация университетов: новые возможности для науки и бизнеса: материалы VIII Междунар. форума (Санкт-Петербург, 13–16 мая 2014 г.). СПб.: Соло, 2014. С. 14–16.7. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ. URL: <https://rulaws.ru/laws/Federalnyy-zakon-ot-26.10.2002-N-127-FZ/> (дата обращения: 26.10.2023).

## **МИРОВАЯ ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

**TARASOVA E.V.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЧЕРТОВ Д.В.,**

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

*Аннотация.* В работе рассматриваются различные инструменты антикризисного управления. Проанализирован мировой опыт применения антикризисных мер и рассмотрена сущность антикризисного управления. Используя методы анализа и синтеза, было определено, что жесткая конкуренция постоянно вынуждает организации искать источники развития, эффективные инструменты и рычаги преодоления кризисных ситуаций и их последствий, что подтверждает необходимость в изучении эффективного зарубежного опыта антикризисного управления в современных условиях.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, кризис, анализ, управление, социально-экономическое развитие, экономика.

## **THE WORLD PRACTICE OF USING ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

**TARASOVA E.V.,**

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

**CHERTOV D.V.**

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

*Annotation.* The paper discusses various anti-crisis management tools. The world experience of applying anti-crisis measures is analyzed and the essence of anti-crisis management is considered. Using the methods of analysis and synthesis, it was determined that fierce competition constantly forces organizations to look for sources of development, effective tools and levers to overcome crisis situations and their

consequences, which confirms the need to study effective foreign experience of crisis management in modern conditions.

*Keywords:* anti-crisis management, crisis, analysis, management, socio-economic development, economy.

В современных условиях хозяйствования, подразумевающих высокую степень неопределенности и риска, чрезвычайно сложно найти оптимальные способы минимизировать негативные последствия кризисов, что обуславливает необходимость их совершенствования и обновления. Изменение условий экономической деятельности российских предприятий в результате трансформации существующих принципов работы привело к возникновению кризисной ситуации в стране и росту важности использования инструментов антикризисного управления.

Устойчивое социально-экономическое развитие невозможно без налаженной системы антикризисного управления. Для этого все элементы инфраструктуры антикризисного управления должны действовать скоординировано. Антикризисное управление в России, сформированное с учетом зарубежного опыта, в целом соответствует международным стандартам, однако нестабильная экономическая ситуация требует постоянного совершенствования всех компонентов системы антикризисного управления. Очевидно, что зарубежный опыт борьбы с кризисами востребован отечественной экономикой, что подчеркивает актуальность изучения мировой практики антикризисного управления.

Возникновение кризисных ситуаций в современных условиях хозяйствования связано с различными факторами: модернизацией рыночных отношений, совершенствованием нормативно-правовой базы и разработкой механизма ее реализации, процессами глобализации и их последствиями, особенностями управления предприятиями и другими. С целью предотвращения негативных проявлений кризиса проводится специальная диагностика и внедряется система мер по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций. В теории и на практике данные меры называются антикризисным управлением [1].

Современное антикризисное управление представляет собой систему форм, методов, инструментов и механизмов реализации антикризисных процедур по отношению к конкретной организации. Анализ научной литературы в области антикризисного управления позволил сделать вывод, что антикризисное управление – это многогранный процесс, включающий в себя комплекс, мер по своевременному выявлению признаков потенциальных кризисов, преодолению кризисных ситуаций, включая разработку антикризисной стратегии и устранение негативных последствий кризисных ситуаций.

Основными задачами антикризисного управления являются: разработка антикризисной политики и соответствующих методологических инструментов, позволяющих своевременно выявлять первые признаки кризисной ситуации и оперативно реагировать на них; активное использование новых управленческих

навыков; использование различных методов и механизмов, которые позволили бы преодолеть финансовые трудности с наименьшими потерями.

Основным инструментом для принятия необходимых антикризисных мер является диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации. Среди многообразия методов, предлагаемых отечественными (экспресс-диагностика, анализ финансовой и бухгалтерской отчетности) и зарубежными экономистами (прогнозы банкротства на основе моделей Альтмана, Бивера, Фулмера, Тафлера), целесообразным является разработка собственных подходов к диагностике социально-экономических последствий принятых решений, которые должны учитывать основные социально-экономические показатели деятельности и специфику отрасли, в которой функционирует организация [2].

Принимая во внимание сложность и высокую неопределенность в российском экономическом пространстве, при анализе финансово-хозяйственной деятельности важно учитывать следующие аспекты:

- анализ бухгалтерского учета не всегда является источником полных и достоверных данных;

- данные, полученные путем применения методов количественного анализа целесообразно учитывать в динамике – это позволит выявить острый и хронический кризис, а также отследить возникновение скрытого кризиса;

- эффективность анализа деятельности организации повышает проведение непрерывного мониторинга с применением качественных методов, таких как, например, PEST и SWOT-анализ, которые дополнительно повышают качество принимаемых антикризисных решений;

- при диагностике финансово-хозяйственной деятельности целесообразно использовать инструменты из разных областей знаний, таких как маркетинг, статистика, аудит, прогнозирование и другие. Их использование позволяет отслеживать важные изменения во внешней среде и корректировать антикризисную стратегию организации [3].

Отечественные и зарубежные ученые в исследованиях по антикризисному управлению по-разному расставляют акценты. Зарубежные ученые отмечают важность элемента коммуникации в антикризисном управлении, в то время как на отечественном уровне акцентируются определенные программно-процедурные аспекты и, следовательно, уделяется внимание антикризисному управлению как самостоятельному научному направлению. Эти различия в научных подходах могут быть частично объяснены различиями в направлениях экономического и социального развития государств и различиями в менталитете. Капиталистическое направление развития создало специфический менталитет и спровоцировало развитие коммуникаций и сокращение многих научных исследований в области связей с общественностью, в то время как в странах бывшего социалистического пространства акцент делается на конкретные процедуры и виды деятельности. Соответственно, практика антикризисного управления в разных странах несколько отличается, но имеет явные общие черты.

В развитых странах мира антикризисное управление строится в соответствии с различными подходами:

- избирательный подход (страны ЕС), согласно которому структурная и региональная политика Европейского союза предусматривает структурное обновление отсталых регионов, трансформацию промышленно слабых регионов, развитие и структурную ориентацию сельских районов, содействие развитию и структурной ориентации северных районов, межрегиональное сотрудничество, устойчивое развитие городских районов и разработка;

- стабилизационная программа (Соединенные Штаты Америки), которая предусматривает государственные программы содействия занятости, в частности в государственном секторе, стимулируя, таким образом, общий активный спрос, с максимальной поддержкой занятости молодежи в приоритетных секторах национальной экономики;

- продажа и приватизация убыточных государственных предприятий (Чили, Аргентина, Бразилия) и активная государственная поддержка предпринимательства;

- структурный подход (Франция, Великобритания, Германия), предусматривающий увеличение государственных инвестиций в программы распространения цифровых технологий, в базовую инфраструктуру сетей (беспроводную, оптоволоконную и т.д.), с целью создания центров цифрового обслуживания населения и, таким образом, развития сетевой экономики;

- превентивный подход (Франция, Великобритания, Китай), согласно которому государство разрабатывает комплекс мер, направленных на поддержку совокупного спроса, максимально возможный уровень занятости и предотвращение нежелательного банкротства предприятий. Большинство стран не борются с безработицей, а поддерживают занятость посредством социального диалога, осуществляют государственные инвестиции в инфраструктурные проекты, создают «зеленые» рабочие места, в том числе путем быстрого внедрения трудоемких общественных работ, профессиональной переподготовки, оказания помощи малым и средним предприятиям в создании дополнительных рабочих мест [4].

Опыт Китая по внедрению антикризисного программного инструмента, который поддерживает совокупный спрос за счет государственных инвестиций, поддерживает стратегически важные отрасли китайской экономики, обеспечивающие значительную долю ВВП, поддерживает техническое перевооружение, увеличивает расходы на социальную защиту в сфере здравоохранения и поддерживает финансовую стабильность. Такая политика дала возможность добиться экономического роста в размере 9% ВВП во время глобального кризиса 2008-2009 годов [3]. Пример Китая показывает, что антикризисное управление – это не процесс ожидания или предвидения возможного разрушительного процесса и поиска адаптивного инструмента, а использование дополнительных возможностей для развития.

Оценка мировой практики антикризисного управления позволяет сделать вывод, что суть антикризисного управления заключается в следующем. Прежде всего, это должно быть переосмысление возможностей использования

имеющихся ресурсов для конкурентного позиционирования территории, продвижение новых предприятий и поддержка существующих, увеличение инвестиций для создания дополнительных рабочих мест, генерирование инноваций для содействия местному экономическому развитию.

Местные органы власти, осуществляя антикризисное управление для развития территории, должны четко определять цели управления. В краткосрочной перспективе это должны быть цели, связанные с жизнеспособностью территории: поддержка потребительского и инвестиционного спроса, устранение административных препятствий для бизнеса, оптимизация логистических потоков, обновление инфраструктуры.

Поэтому российские менеджеры, применяя опыт антикризисного управления других стран с учетом национальной специфики, должны на этой основе формировать собственную отечественную модель управления.

Наиболее важными аспектами применения зарубежного опыта в антикризисном управлении должны стать: научность, подразумевающая разработку мер, направленных на внедрение методов управления, основываясь на результатах научных исследований в области менеджмента; изучение мирового опыта для формирования собственной оптимальной антикризисной стратегии; учет особенностей процесса изменений при применении новых методов антикризисного управления; сохранение индивидуальности организации; соответствие социокультурным факторам; адаптивность, подразумевающая приспособляемость заимствованных методик к изменяющимся целям объекта управления и условиям его функционирования.

Необходимость использования мирового опыта антикризисного управления в России обусловлена серьезными изменениями в мировой экономике. Новая экономика основана на знаниях и базируется на гибком производстве товаров и услуг. Жесткая конкуренция постоянно вынуждает организации искать источники развития организации, а это значит, что все чаще возникает необходимость в изучении зарубежного опыта антикризисного управления.

### **Список цитируемой литературы**

1. Ассаф Басем, Современные подходы к антикризисному управлению гостиничными предприятиями, применяемые в мировой практике // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. №2.: 2019. – С. 163-175.
2. Белоус, Е. В., Петропавлова, Г. П. Антикризисное управление: зарубежный опыт и Российская практика // Науч. журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент», № 3, 2014. – С. 77-84.
3. Борщова, А. В. Антикризисное управление социально-экономическими системами / А. В. Борщова, Д. А. Ермилина, М. С. Санталова.: монография. 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 236 с.
4. Ряховская, А. Н., Кован, С. Е., Крюкова, О. Г. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография. – М.: ИНФРА-М, 2016.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ В РАМКАХ АМБАССАДОРСКОГО ДВИЖЕНИЯ**

**ЧЕРНЫХ О.Г.,**

*доцент,*

*ФГБОУ ВО «Севастопольский государственный университет»,  
Севастополь, Российская Федерация*

*Аннотация.* Цель исследования – выявить взаимосвязь между уровнем проявленности универсальных компетенций у молодежи и их ролями в проектной команде на стадии развития проекта и организации сообщества. Эмпирическая база для проведения исследования основывается на аналитических материалах проекта «Центры компетенций» платформы АНО «Россия – страна возможностей», а также на основе итогов, подведенных по окончании работы «Школы амбассадоров» в ФГБОУ ВО «Севастопольский государственный университет» в 2023 году.

*Ключевые слова:* сообщество, лидерство, амбассадор, проект, коммуникация.

## **ORGANIZATION OF STUDENTS' PROJECT ACTIVITIES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE AMBASSADORIAL MOVEMENT**

**CHERNYKH O.G.,**

*Associate professor,*

*FSBEI HE «Sevastopol state university»,  
Sevastopol, Russian Federation*

*Annotation.* The purpose of the study is to identify the relationship between the level of manifestation of universal competencies in young people and their roles in the project team at the stage of project development and community organization. The empirical basis for the study is based on analytical materials of the project "Competence Centers" of the ANO platform "Russia - the Country of Opportunities", as well as on the results summarized at the end of the "School of Ambassadors" in FSBEI HE "Sevastopol State University" in 2023.

*Keywords:* community, leadership, ambassador, project, communication.

Во все времена созданием системы поддержки и развития талантливой молодежи в Российской Федерации занималось множество управленцев и творческих людей страны, но в 2014 году под руководством президента России деятельность этого направления получило новый виток благодаря созданию образовательного центра «Сириус», далее стартовал конкурс «Лидеры России» и Программа подготовки кадрового резерва Высшей школы государственного управления (ВШГУ) РАНХиГС в 2017г., а в 2018 году уже был подписан указ Президента Российской Федерации о создании платформы АНО «Россия –

страна возможностей» (далее – АНО «РСВ»). Так, и по настоящее время, на четвертом заседании 19 июля 2023 года, Президент РФ принимал активное участие как Председатель Наблюдательного совета платформы поддерживая идеи и проекты талантливых ребят.

Работа над созданием проекта становится одной из популярных форм деятельности среди молодежи в образовательных организациях. Существуют различные фонды и программы, которые поддерживают различные направления, реализация которых подразумевает развитие основных сфер народного хозяйства. Особенно актуальным становится создание и реализация социальных, предпринимательских, инновационно-технологических проектов молодежью в возрасте до 25 лет и старше.

Так, изучая концепции дальнейшего развития проектов, а именно, что будет после его реализации, можно прийти к выводу, что существуют два основных варианта реализации после проектной программы: создание сообщества и создание организационно-правовой структуры, как видно на рисунке 1.

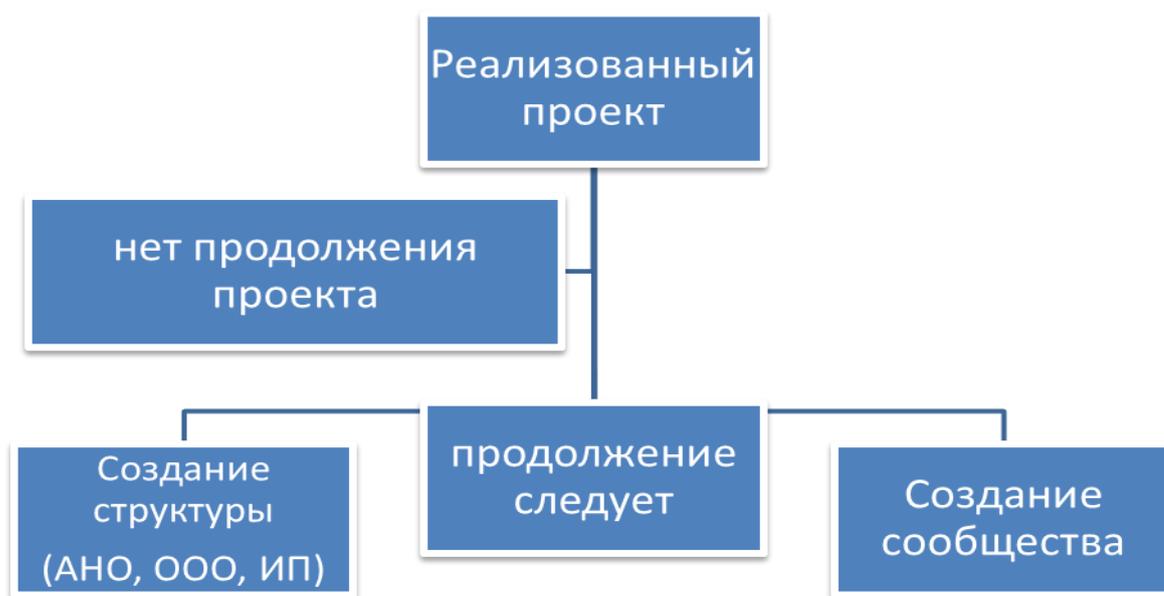


Рис. 1. После проектная программа.

В случае создания сообщества, важным для каждого его участника будет создание возможностей для развития через совместную объединяющую деятельность, реализацию проектов важных и нужных как людям, так и университету, городу, региону, стране - в векторе сделать мир вокруг лучше.

Функционал участников проектов многообразен от управленческих компетенций до самых простых рабочих навыков, а заинтересованных в продвижении и реализации проекта принято называть амбассадорами.

Амбассадор – это участник проекта, продвигающий его миссии и ценности, вовлекающий новых полноправных членов коллектива,

формирующий устойчивые связи между университетом, проектом и студентами, активно принимающий участие в региональных и всероссийских проектных сообществах.

По результаты оценки уровня универсальных компетенций, проведенной среди студентов, желающих стать амбассадорами проектов АНО «РСВ», респондентами стали участники Школы амбассадоров Севастопольского государственного университета (ноябрь - декабрь 2023г.), студенты (44 человека) вторых, третьих и четвертых курсов, видно, что максимально выраженные компетенции - это клиентоориентированность (50%), стрессоустойчивость (44,4%), эмоциональный интеллект (45,0%) и планирование (40,7%), а стрессоустойчивость ни у одного амбассадора не проявилась на начальном уровне (Рис.2.).

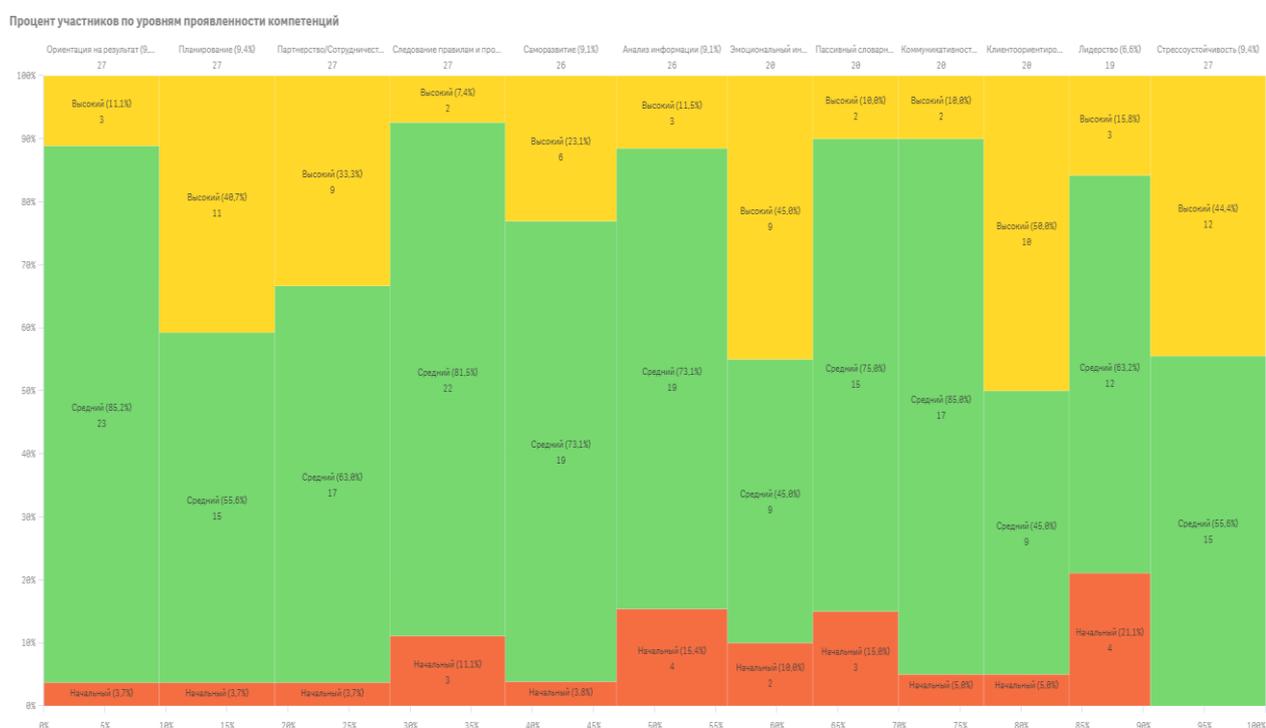


Рис.2. – Уровень проявленности универсальных компетенций у желающих стать амбассадорами проектов (%).

Таким образом можно сделать вывод, что в большей степени участниками и лидерами проектов, их амбассадорами, желают стать наиболее стрессоустойчивая доля молодежи, у которой максимально развит эмоциональный интеллект и стратегическое мышление. При этом лидерство у многих респондентов на начальном уровне, что говорит в большей степени о том, что для эффективности команды и проекта не каждый участник должен быть лидером, а в зависимости от ролей успех как результат взаимодействия может быть достигнут путем полноценного их распределения.

### Список литературы

1. Отчет. 2022. Платформы АНО «Россия – страна возможностей». URL: <https://s3-cms.rsv.ru/a64a8ac588cf0b94cdd29a8ddfc383eff7ae307a90954bfaab9c21388140b955.pdf> (дата обращения: 19.12.2023)
2. Черных О.Г. Исторически ориентированный подход к формированию профиля универсальных компетенций студентов российских вузов. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54720943> doi:10.46554/1993-0453-2023-6-224-91-102 (дата обращения: 20.12.2023)
3. Ключ А.Г., Гужеля Д.Ю. Сообщества возможностей: к вопросу о формировании моделей активизации различных объединений. Журн. Сиб. федер. ун-та. Гуманитарные науки, 2023, 16(6), 1024–1032. EDN: CISRNK (дата обращения: 20.12.2023)
4. Земцов Д.И., Яськов И.О. Неформальные студенческие объединения в условиях пандемии COVID-19. Вопросы образования, 2021 Educational Studies Moscow. No 4. С. 97–116.

## ТЕНДЕНЦИИ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**ЯРУНИЧЕВ А.И.,**

*ассистент,*

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

*Аннотация.* Развитие информационно-коммуникационных технологий обуславливает необходимость адаптации экономических систем всех типов к новым реалиям. Управление организацией в современных условиях предполагает синергию классического менеджмента и новых цифровых решений. В работе проанализированы основные тенденции, обуславливающие современный облик управления цифровым предприятием.

*Ключевые слова:* цифровизация, бизнес-модель, цифровые платформы, цифровая экономика, менеджмент.

## TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

**YARUNICHEV A.I.,**

*Assistant,*

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

*Annotation.* The development of information and communication technologies necessitates the adaptation of economic systems of all types to new realities. The management of an organization in modern conditions presupposes the synergy of classical management and new digital solutions. The paper analyzes the main trends that determine the modern look of digital enterprise management.

*Keywords:* digitalization, business model, digital platforms, digital economy, management.

Стремительное развитие и распространение цифровых технологий привело к тому, что сегодня лидеров рынка определяет не многолетняя история успеха, стоимость активов, количество патентов или доступ к капиталу, а способность реформировать бизнес-модель согласно технологической революции. Экспоненциальная скорость развития цифровых технологий в корне меняет суть бизнеса, дематериализует, демонетизирует и демократизирует каждую отрасль.

В связи с этим, выявление тенденций интеграции цифровых решений в управленческую деятельность откроет путь к повышению эффективности и возможности устойчивого развития предприятия.

Переход к цифровому укладу зачастую ассоциируется с положительной динамикой экономического развития как на микро-, так и на макроуровне. Так, в работах Туманян Ю.Р., Алексеенко О.А., Ильина И.В отмечено, что цифровизация рыночного пространства способствует развитию конкурентной среды между экономиками разных стран. Авторы отмечают, что при создании цифровой экономики, управляемой технологиями, такая парадигма может стать двигателем экономического роста, в котором нуждаются большинство стран мира.

Применение новейших цифровых технологий в бизнесе является необходимым условием для эффективного развития субъектов предпринимательства. Новые бизнес-модели (freemium, on-demand, crowdsourcing, crowdfunding) позволяют частным предпринимателям, малым и средним компаниям осуществлять хозяйственную деятельность без собственной ИТ-инфраструктуры и программного обеспечения («облачный» бизнес, интернет вещей), без складского хозяйства (dropshipping), а также, не имея в распоряжении по факту материальных активов (co-sharing) [1].

Это в свою очередь дает возможность субъектам предпринимательства увеличивать свою инновационную активность и общий вклад в развитие экономики. Так, в России за последние 10 лет доля представителей бизнеса, которые используют и продуцируют цифровые технологии увеличилась более, чем на 20% (рис. 1).



Рис. 1. Цифровизация организаций предпринимательского сектора (в процентах от общего числа организаций) [2, с. 213]

В контексте вышесказанного, можно отметить, что перспективы развития бизнеса в условиях цифровизации экономики связаны с [3]:

деятельностью на цифровых платформах (маркетплейсах) для обеспечения непосредственных коммуникаций между производителями и потребителями;

уменьшением транзакционных издержек при одновременном повышении производительности труда;

повышением потребительской ценности товаров и услуг в результате их персонализации;

омниканальностью коммуникаций с потребителями и покупателями; сокращением жизненного цикла инноваций и продуктов.

Глобальная цифровизация подвергла изменениям и управленческие процессы в организациях. Для обеспечения реализации непрерывного функционирования объекта управления в цифровой экономике необходимо наличие цифрового двойника, позволяющего оцифровать основные бизнес-процессы, виртуализировать их с использованием технологий дополненной реальности. Процессы управления цифровизируются за счет внедрения полуавтоматических систем реализации основных функций менеджмента.

Цифровизация управленческих решений заключается в формировании на цифровой платформе возможных сценариев развития организации с расчетом показателей для каждого сценария по принципу «что будет, если...». Таким

образом, большая часть рутинных функций управленцев будет замещена творческими задачами, такими как разработка систем мотивации, командообразование и лидерство.

Зарубежными авторами отмечается позитивное влияние цифровизации экономики на склонность населения к предпринимательству (entrepreneurial intent) в связи с возможностью продажи товаров и услуг не только на локальных, но и на глобальных рынках, снижением барьеров на вход на рынки, использованием цифровых платформ [4] (Geissinger, Laurell, Sandström, Eriksson, Nykvist, 2019). Сферы с исторически высокими входными барьерами, такие как туризм, транспорт, банковская сфера, сейчас стали более доступными для предпринимателей нового поколения. Таким образом, благодаря переходу к цифровому укладу, происходит переосмысление сущности предпринимательских рисков и неопределенности, и методов управления ими. Все чаще используется термин «цифровое предпринимательство», подразумевающий ведение бизнеса в рамках обмена, трансфера и приобретения предпринимательских знаний в электронной среде.

*Выводы.* Влияние цифровой трансформации распространяется на способы организации и ведения бизнеса и управленческие, организационные расходы, расходы на хранение информации, которые в цифровой среде резко снижаются или сводятся к нулю. Цифровизация так же становится главным аспектом конкурентоспособности бизнеса. Возникает необходимость пересмотра всего рабочего цикла: оцифровка бизнес-процессов, переход на платформенные решения, внедрение искусственного интеллекта и т.д. Данные изменения дадут толчок для развития даже в сложившихся кризисных условиях.

### Список литературы

1. Умнова, М.Г. Обзор тенденций в цифровизации предпринимательства и менеджмента / М.Г. Умнова, А.Д. Бусалова // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 6. – С. 1689-1700
2. Индикаторы цифровой экономики: 2021 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг и др. // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 380 с.
3. Лукьянова, А.В. Тенденции и возможности цифровизации малого и среднего бизнеса / А. В. Лукьянова // Евразийское научное объединение. – 2019. - №6-4 (52). – С. 246-251
4. Geissinger A., Laurell C., Sandström C., Eriksson K., Nykvist R. // Technological Forecasting and Social Change. – 2019. – № 146. – p. 877-886.

## **ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ЯРУНИЧЕВ А.И.,**

*ассистент,*

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

**ШАШКОВА А.А.,**

*бакалавр,*

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

*Аннотация.* Данная работа посвящена анализу проблем цифровизации и новых возможностей, которые она представляет малому и среднему бизнесу в условиях современных вызовов. В контексте Российской Федерации, это является актуальной темой, учитывая стремительное развитие цифровых технологий и изменений в экономической среде.

*Ключевые слова:* Малый и средний бизнес, цифровизация, IT-технологии, информационные технологии, проблемы перехода цифровизации.

## **DIGITALIZATION CHALLENGES AND NEW OPPORTUNITIES FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**YARUNICHEV A.I.,**

*Assistant,*

*FSBEI HE "Donetsk Academy of Management and Public Service",  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SHASHKOVA A.A.,**

*Bachelor,*

*FSBEI HE "Donetsk Academy of Management and Public Service",  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* This work is devoted to the analysis of the problems of digitalization and the new opportunities that it presents to small and medium-sized businesses in the face of modern challenges. In the context of the Russian Federation, this is an urgent topic, given the rapid development of digital technologies and changes in the economic environment.

**Keywords:** Small and medium-sized businesses, digitalization, IT technologies, information technologies, challenges of digitalization transition.

В современном мире цифровизация играет ключевую роль в бизнесе, обеспечивая компаниям более эффективное управление, взаимодействие с клиентами и увеличение конкурентоспособности. В сегодняшних вызовах в Донецкой Народной Республике, как и во многих других регионах мира, наблюдается стремительное развитие цифровых технологий. Это развитие открывает новые перспективы и возможности для малых и средних предприятий, однако оно также сопровождается рядом вызовов и проблем.

Целью исследования является анализ научных работ по данной теме, поиск в них наилучших решений для устранения проблем цифровизации для дальнейшего развития малого и среднего бизнеса.

Проблемы цифровизации в контексте малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике в 2023 году включают в себя:

**Таблица 1**

**Проблемы цифровизации малого и среднего бизнеса в ДНР**

Проблема	Описание проблемы
Недоступность цифровой инфраструктуры	Несмотря на стремительное развитие цифровых технологий, не все районы Донецкой Народной Республики имеют равный доступ к высокоскоростному интернету и другим цифровым ресурсам. Это создает неравенство в доступе к цифровым возможностям для малых и средних предприятий.
Безопасность данных	С ростом цифровизации возрастает и риск утечки данных и кибератак. Малые и средние предприятия могут оказаться уязвимыми перед этими угрозами, особенно если им не хватает ресурсов для обеспечения адекватной кибербезопасности.
Недостаток квалифицированных кадров	Для успешной цифровизации бизнеса требуются специалисты, обладающие знанием и навыками в области информационных технологий. Однако наличие квалифицированных кадров может стать проблемой для малых и средних предприятий.
Финансовые затраты	Внедрение цифровых решений и технологий может потребовать значительных финансовых затрат, что может быть ограничено для малых и средних предприятий.
Нормативные и юридические аспекты	Множество нормативных и юридических вопросов, связанных с цифровизацией, требуют внимательного изучения и соблюдения. Неправильное понимание и применение нормативов может привести к юридическим проблемам.

С учетом этих проблем, малые и средние предприятия в Донецкой Народной Республике сталкиваются с вызовами в области разработки стратегий цифровой трансформации, которые бы учитывали эти аспекты и обеспечивали устойчивое развитие в цифровой эпохе.

Акцентируя внимание на проблемах и вызовах, описанных выше, малые и средние предприятия в Донецкой Народной Республике вынуждены разработать и внедрить стратегии цифровой трансформации, которые будут

учитывать эти аспекты и обеспечивать устойчивое развитие в современной цифровой эпохе.

Эти стратегии могут включать в себя следующие ключевые шаги (рис. 1):

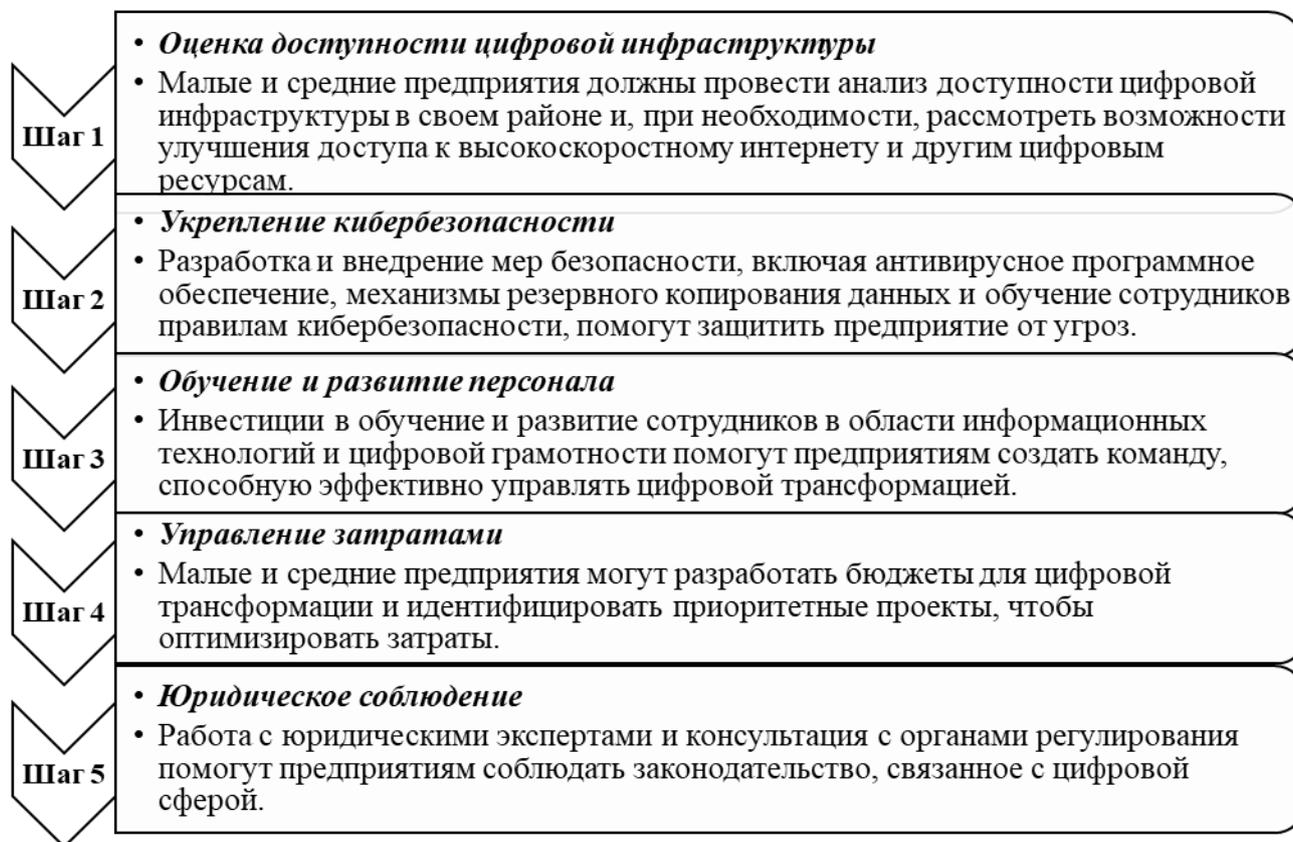


Рис. 1. Шаги стратегии цифровой трансформации

Разработка и реализация таких стратегий помогут малым и средним предприятиям в Донецкой Народной Республике успешно адаптироваться к современным вызовам и использовать новые возможности, предоставляемые цифровой трансформацией, для устойчивого развития в этой цифровой эпохе.

Устойчивое развитие малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике, основанное на цифровой трансформации, не только способствует сохранению конкурентоспособности, но также открывает новые перспективы роста и развития. Это позволяет предприятиям:

1. Расширить рынок и клиентскую базу: цифровые каналы коммуникации позволяют предприятиям достигать более широкой аудитории и привлекать новых клиентов как внутри региона, так и за его пределами.

2. Оптимизировать операционные процессы: автоматизация бизнес-процессов, учета и управления складом, а также использование аналитики данных помогают улучшить эффективность и снизить издержки.

3. Улучшить взаимодействие с клиентами: цифровой маркетинг, онлайн-продажи и обратная связь с клиентами через интернет позволяют лучше понимать потребности клиентов и предоставлять им более качественное обслуживание.

4. Быстро реагировать на изменения: цифровые инструменты позволяют быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и требованиям клиентов.

5. Создавать новые продукты и услуги: цифровая трансформация открывает двери для инноваций и создания новых продуктов или услуг, которые могут быть востребованы на рынке.

6. Усилить конкурентоспособность: предприятия, успешно реализующие стратегии цифровой трансформации, могут стать более конкурентоспособными и легче адаптироваться к новым вызовам.

В целом, цифровая трансформация представляет собой ключевой фактор для устойчивого развития малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике, а разработка и реализация соответствующих стратегий позволят предприятиям максимально использовать преимущества цифровой эпохи

Вместе с тем, успешная цифровая трансформация требует также понимания и учета специфических потребностей и контекста Донецкой Народной Республики. Это включает в себя учёт экономических, культурных и юридических аспектов региона, а также социальных и политических особенностей. Принимая во внимание эти факторы, предприятия могут:

1. Сотрудничать с местными органами власти: взаимодействие с местными органами власти и участие в их программах и инициативах может способствовать легализации и успешной адаптации цифровых решений в контексте Донецкой Народной Республики.

2. Обучать персонал: инвестиции в образование и развитие кадров помогут подготовить специалистов, способных эффективно работать с цифровыми технологиями, а также с пониманием специфики региона.

3. Учитывать местные рыночные особенности: понимание потребностей и предпочтений местных клиентов, а также конкурентную среду, позволит более успешно адаптировать цифровые стратегии.

4. Исследовать финансовые инструменты: инвестиционные и финансовые инструменты, доступные в регионе, могут быть использованы для финансирования цифровой трансформации предприятий.

5. Развивать сети и партнерства: сотрудничество с другими предприятиями и организациями в регионе может способствовать обмену опытом и ресурсами, что усилит цифровую трансформацию.

Таким образом, устойчивое развитие малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике в условиях цифровой эпохи не только зависит от успешной цифровой трансформации, но также требует адаптации к специфическим особенностям региона и активного взаимодействия с местными интересами и структурами.

*Вывод.* Цифровизация представляет собой важное и актуальное направление развития для малых и средних предприятий в Донецкой Народной Республике в 2023 году. Она не только открывает новые возможности для более эффективного управления и развития бизнеса, но и представляет вызовы, такие

как доступность инфраструктуры, кибербезопасность, обучение персонала и финансовые затраты.

Успешная цифровая трансформация предприятий требует разработки стратегий, учитывающих местные особенности и специфику региона. Это включает в себя сотрудничество с местными органами власти, обучение кадров, учет местных рыночных особенностей, исследование финансовых инструментов и развитие сетей и партнерств. Только такие стратегии позволят предприятиям успешно адаптироваться к вызовам цифровой эпохи и обеспечить устойчивое развитие в будущем.

Таким образом, цифровая трансформация становится неотъемлемой частью бизнес-стратегий малых и средних предприятий в Донецкой Народной Республике, и ее успешная реализация может способствовать укреплению конкурентоспособности и устойчивому развитию в современных условиях.

### **Список литературы**

1. Авдеева, И.Л. Цифровая трансформация экономических процессов: возможности и угрозы / И.Л.Авдеева, Т.А.Головина, Л.В.Парахина // Финансовый бизнес. - 2020. - N 1. - С.3-7.
2. Дементьев, В.Е. Перспективы России при цифровом доминировании Китая и США // Проблемы прогнозирования. - 2023. - N 4. - С.6-17.
3. Доржиева, В.В. Россия в процессе цифровой трансформации мировой экономики // Финансовое право. - 2022. - N 9. - С.27-39.
4. Колмыкова, Т.С. Факторы активизации процессов цифровизации в обеспечении экономического роста национальной экономики / Т.С.Колмыкова, Д.Д.Лобачева // Финансовый бизнес. - 2022. - N 1. - С.25-28.
5. Маркова, В.Д. Влияние цифровой экономики на бизнес // ЭКО. - 2018. - N 12. - С.7-22.
6. Полянин, А.В., Соболева Ю.П., Тарновский В.В. Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование. – 2020. - № 4. – С. 80 – 96.
7. Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса: подкаст РБК Тренды [Электронный ресурс] – РБК, 2020. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5fd8d3a19a79473bac3d68a0> (дата обращения: 17.10.2023)
8. Чалова М.В., Брагина З.В., Игнатьева Е.В., Харчина Н.Б. Малый и средний бизнес: проблемы цифровизации и новые возможности // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – N 10-1. – С. 131-145.

## **СЕКЦИЯ 2: ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

### **СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИИ**

**АГАФОНОВА А.А.,**

*ассистент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследуются два ключевых фактора, стоящих перед производственным менеджментом в современном мире: глобализация и инновации. Глобализация требует от компаний корректировать свои стратегии и управлять глобальными цепочками поставок, в то время как инновации становятся частью прибыльности производственного менеджмента. Обсуждается взаимосвязь между глобализацией и инновациями, а также акцентируется внимание на необходимости создания культуры инноваций внутри компании.

*Ключевые слова:* производственный менеджмент, глобализация, инновации, глобальные цепочки поставок, культура инноваций, технологические изменения.

### **TRANSFORMATION OF SOCIO-CULTURAL SERVICES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

**AGAFONOVA A.A.,**

*Assistant,*

*FSBEI HE " Donetsk National University  
economy and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky ",  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* This scientific article examines two key factors facing production management in the modern world: globalization and innovation. Globalization requires companies to adjust their strategies and manage global supply chains, while innovation becomes part of the profitability of manufacturing management. The article discusses the relationship between globalization and innovation, and also focuses on the need to create a culture of innovation within a company.

*Key words:* production management, globalization, innovation, global supply chains, culture of innovation, technological change.

Современный мир характеризуется изменениями и неустойчивостью, что оказывает серьезное воздействие на производственный сектор и требует от менеджмента новых методов и стратегий. Две основные проблемы, с которыми сталкиваются современные производственные компании, — это глобализация и инновации. Эти два фактора тесного взаимодействия оказывают положительное влияние на процессы управления и производства.

Глобализация представляет собой процесс ведения экономики и рынков по всему миру. Это приводит к расширению географической зоны деятельности компаний, увеличению объема международной торговли и углублению мировой экономики. Это означает, что компании больше не ограничены национальными рынками, и им приходится конкурировать на мировой арене.

Для производственного менеджмента глобализация представляет собой не только возможности, но и ряд вызовов. Одним из основных воздействий глобализации на производственный менеджмент является расширение цепочек поставок. Существуют трудности, связанные с необходимостью сотрудничества с поставщиками и производственными сотрудниками в разных странах. Это требует более сложного управления логистикой, контроля качества и управления рисками [3].

Производственный менеджмент должен учитывать географическое разнообразие поставок и разделение производственных процессов между разными странами. Существуют также проблемы, связанные с рисками, изменениями в законодательстве и таможенными правилами, что требует более детального планирования и управления [4].

Глобализация стимулирует инновации и внедрение передовых технологий в производстве. Цифровые технологии и автоматизация позволяют компаниям оптимизировать производственные процессы, снизить затраты и повысить эффективность. Однако менеджмент должен следить за быстрыми изменениями в этой области и добиваться того, чтобы производственные процессы адаптировались к новым технологиям.

Глобализация требует управления разнообразием культур и языков внутри компании. Команды и клиенты могут располагаться в разных странах мира, и понимание местного значения становится необходимым аспектом получения дохода от управления. Это включает в себя обучение сотрудников по межкультурной коммуникации, а также создание продуктов и услуг, международных представителей разных рынков [1].

Глобализация требует от компаний создания гибких производственных стратегий. Это означает, что компания должна быть быстрым способом реагировать на изменения мирового спроса и условий рынка. Это может включать в себя массовое производство с низким уровнем перенастройки, а также использование гибких методологий управления.

Глобализация приводит к увеличению внимания к вопросам устойчивости и особой ответственности. Эти проблемы с растущими ожиданиями со стороны потребителей и регуляторов, соответственно, негативно влияют на окружающую среду. Производственный менеджмент должен внедрять экологически устойчивые практики и учитывать социальные и экологические аспекты в стратегическом планировании.

Инновации – это ключевой элемент успеха в современном производстве. Они включают в себя не только внедрение новых технологий, но и постоянное обновление бизнес-моделей, процессов и продуктов. Инновации помогают компаниям не только выживать, но и процветать в условиях быстро меняющегося рынка. Сотрудник производственного менеджмента должен создать культуру инноваций внутри компании, где каждая цель будет принимать участие в поиске новых идей и решений. Это требует изменений корпоративной культуры и принципов поощрения инноваций [2].

Одним из наиболее перспективных аспектов инноваций в производственном менеджменте являются технологические инновации. Это включает в себя внедрение новых технологий, автоматизацию производственных процессов, разработку эффективных систем управления и многие другие аспекты. Технологические инновации позволяют компаниям повысить эффективность, снизить затраты и производить продукцию более высокого качества.

Инновации не ограничиваются только технологиями. Инновации также включают в себя оптимизацию производственных процессов. Производственный менеджмент должен искать способы сделать процессы более эффективными и устойчивыми. Это может включать в себя пересмотр структуры производства, внедрение методов Lean и Six Sigma, а также управление цепочками поставок.

Инновации в продуктах и услугах позволяют компаниям дифференцироваться на рынке. Клиенты ожидают постоянно обновляемых и улучшаемых продуктов и услуг. Производственный менеджмент должен обеспечивать процессы разработки, внедрения и выпуска новых продуктов и услуг. Это также включает в себя адаптацию к быстро меняющимся потребительским требованиям.

Инновации в управлении означают, что производственные компании должны применять новые методы и практику управления. Это включает в себя создание гибких и гибких команд, стимулирование креативности и обучение сотрудников. Инновационный менеджмент также включает в себя адаптивное руководство, позволяющее быстро реагировать на изменения на рынке и внутри компании [5].

Инновации также могут включать в себя аспекты устойчивости. Современные пользователи все больше обращают внимание на экологические проблемы, и компании должны разрабатывать и внедрять инновации,

направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду. Это включает в себя внедрение методов управления снижением стоимости, сокращением стоимости и продвижением экологически устойчивых продуктов.

Глобализация и инновации, хотя и могут показаться противоречивыми, на самом деле могут дополнять друг друга. Компании, ориентированные на инновации, могут использовать глобальные ресурсы и рынки для масштабирования своего бизнеса. Например, разработчики новых технологий могут найти клиентов в разных странах, чтобы расширить их бизнес. Глобализация также обеспечивает доступ к мировому опыту и лучшим практикам, которые могут вдохновить инновации.

Современные вызовы для производственного менеджмента, связанные с глобализацией и инновациями, требуют гибкости, адаптации и постоянного обучения. Компании, способные успешно интегрировать глобальные ресурсы и стимулировать инновации, будут на передовой в своей области. Это требует не только технических навыков, но и культурных изменений внутри организации. Глобализация – это сложный и многогранный процесс, который оказывает глубокое воздействие на мир и представляет собой вызовы и возможности как для отдельных компаний, так и для общества в целом. Эффективное управление сверхъестественными вызовами требует развития, инноваций и сотрудничества на мировом уровне. Инновации стали частью прибыли производственного менеджмента. Они позволяют компании быть более конкурентоспособными, устойчивыми и адаптироваться к быстро меняющейся среде. Производственный менеджмент должен активно поощрять и интегрировать инновации во всех аспектах бизнеса, чтобы обеспечить долгосрочный успех.

### **Список литературы**

1. Портер, Мэн (1986). «Конкуренция в глобальных отраслях: концептуальная основа». Гарвардский бизнес-обзор, 64 (4), С. 457–470.
2. Давенпорт, Техас, Харрис Дж. и Шапиро Дж. (2010). «Конкуренция с помощью аналитики: новая наука о победе». Гарвардская деловая пресса.
3. Шух, Г., и Гюнтнер, Вашингтон (2011). «Индустрия 4.0: путь к интеллектуальному производству». Логистические исследования, 3(1-2), С. 3-8.
4. Саркис Дж. и Дхавале Д.Г. (2015). «Выбор поставщиков для устойчивых операций: подход тройного результата с использованием байесовской сети убеждений». Международный журнал экономики производства, 166, С. 177–191.
5. Пизано, GP (2015). «Вам нужна инновационная стратегия». Гарвард Бизнес Обзор, 93(6), С. 44-54.

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**БЕЛЕНЦОВ В.Н.,**

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

**АПЛЁТОВА Д.М.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрена сущность антикризисного управления персоналом. Установлено, что значимым элементом результативности антикризисного руководства компанией является включение в текущий механизм особенностей, которые связаны с персоналом.

*Ключевые слова:* антикризисная политика, кризисная ситуация, механизм управления.

## ANTI-CRISIS PERSONNEL MANAGEMENT

**BELENTSOV V.N.,**

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

**APLETOVA D.M.,**

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

*Annotation.* The essence of anti-crisis personnel management is considered. It has been established that a significant element of the effectiveness of the company's anti-crisis management is the inclusion in the current mechanism of features that are associated with personnel.

*Key words:* anti-crisis policy, crisis situation, management mechanism.

Антикризисное управление персоналом является неотъемлемой частью антикризисного регулирования, поскольку именно люди обеспечивают существование организации. Антикризисное управление представляет собой комплекс мер, целью которых является сохранение численности и производительности сотрудников при неблагоприятной экономической ситуации. Ключевым аспектом такого управления является рациональный выбор

кадровой политики, способствующей сохранению и привлечению квалифицированных сотрудников.

Вся организация состоит из людей, исполняющих определенные функции. Вне зависимости от отрасли деятельности, управление персоналом имеет первостепенное значение. Без правильно подобранных, размещенных и профессионально подготовленных кадровых ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и продолжить свое существование.

Тем не менее, в случаях финансовой несостоятельности предприятия и преодоления кризиса обычно больше внимания уделяется финансовым и правовым механизмам, применяемым в рамках антикризисного управления.

В условиях современности, когда человеческий ресурс представляет собой самым дорогим в компаниях, а экономика регулярно испытывает изменения и кризисные состояния, высшему начальству организации нужно иметь навыки антикризисного руководства, и очень важно верно сформировать систему руководства персоналом. Оптимальное управление персоналом помогает предприятию делать финансово-хозяйственную работу с наименьшими затратами.

Необходимо отметить также, что оптимальное управление персоналом также содействует более быстрому реагированию организации на изменения конъюнктуры рынка. Необходимость антикризисного руководства организации выделяется в том, что любое предприятие действует в условиях неясности, что подразумевает переменчивость рынка.

Изменения, которые происходят на рынке, оказывают прямое воздействие на персонал, что потом будет отражаться на работе организации. В связи с этим необходимо осуществлять на предприятии антикризисную политику, которая будет содействовать в конечном итоге росту результативности работы организации [1-3].

Во время неблагоприятных явлений в работе организации развитию организации руководства персоналом должно быть уделено значимое внимание. Стратегическое управление компанией требует конкретных перспектив и условий в структуре, культуре и поведении работников. Общепринятая система управления работниками, которая сложилась в отечественных организациях существенно усложняет использование антикризисной стратегии. В управлении компанией нужно брать в расчет множество факторов.

Значимый элемент результативности антикризисного руководства компанией – включение в текущий механизм особенностей, которые связаны с персоналом. Данный механизм может включать следующие направления: учет недостатков работников и трудовых ресурсов (к примеру, региона) при анализе работы организации и его внешней среды, а также при расчете зон стратегических ресурсов; разработка частной стратегии работников на базе совокупной стратегии организации.

Цель антикризисной стратегии руководства персоналом представляет собой формирование кадрового потенциала организации, который способен реализовать ее бизнес-стратегию.

Прежде чем предпринять меры по антикризисному управлению персоналом, начальству необходимо определить стадию формирования организации, а далее на базе которых получены результаты вместе с отделом кадров создать политику антикризисного руководства персоналом организации. Хотелось бы также отметить, что четких норм и методов по антикризисному управлению персоналом не имеется. Это обусловлено такими факторами, как сфера работы предприятия, внутренние нормы предприятия, занимаемая ниша на рынке и т.д.

Также на антикризисную политику руководства персоналом прямо оказывает воздействие основной кризис, риски предприятия, политика государства и состояние экономики. Данные факторы начальство должно принимать во внимание при разработке антикризисной политики руководства персоналом.

Таким образом, антикризисное управление персоналом является сложным и многогранным процессом, требующим внимания к потребностям сотрудников и принятия эффективных мер для минимизации негативных последствий кризиса. Оно помогает поддерживать стабильность и функционирование предприятия в условиях неопределенности и изменений.

### **Список литературы**

1. Петрова И.В. Причины сопротивления персонала изменениям в условиях кризиса / И.В. Петрова, И.А. Мызников // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 24. / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. –С.166-173

2. Петрова И.В. Разработка адаптационной стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / И.В. Петрова, И.А. Мызников // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. –С.66-74

3. Петрова И.В. Значение экономического порядка для обеспечения социально-экономической безопасности / И.В. Петрова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2021г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021.

## **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ МАКРОСИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**БЕЛЕНЦОВ В.Н.,**

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

**РЫТОВА Н.А.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрено развитие макросистем человеческого общества, которое происходит по объективным социально-экономическим законам наряду с субъективными законами, устанавливаемыми индивидуумами, в разных условиях внешней и внутренней среды. Аргументировано, что в долгосрочном периоде рост экономической результативности производства всех товаров и услуг занятыми в экономике и социальной результативности потребления населением товаров и услуг конечного назначения имеет закономерную тенденцию к повышению.

*Ключевые слова:* развитие макросистем, экономическая и социальная результативность, производство.

## **SOCIO-ECONOMIC TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE MACRO SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**BELENTSOV V.N.,**

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

**RYTOVA N.A.,**

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

*Annotation.* The development of macro-systems of human society, which occurs according to objective socio-economic laws along with subjective laws established by individuals, in different conditions of the external and internal environment, is considered. It is argued that in the long term, the growth of the economic efficiency of the production of all goods and services by those employed in the economy and the social efficiency of the consumption of goods and services by the population of the final

destination has a natural tendency to increase.

*Keywords:* development of macro systems, economic and social efficiency, production.

Развитие макросистем человеческого общества происходит по объективным социально-экономическим законам наряду с субъективными законами, устанавливаемыми индивидуумами, в разных условиях внешней и внутренней среды. В результате социально-экономические тенденции каждой макросистемы имеют свою специфику. Ее можно выявить с помощью показателей, которые позволяют оценить реальную экономическую и действительную социальную результативность и эффективность макросистемы [2, 5]. На их основе аргументировано, что в долгосрочном периоде рост экономической результативности производства всех товаров и услуг занятыми в экономике и социальной результативности потребления населением товаров и услуг конечного назначения имеет закономерную тенденцию к повышению.

Соотношение социальной и экономической результативности количественно определяет социальную направленность макросистемы. Она больше, чем выше величина соотношения. Например, по данным [3, 4, 6, 7] макросистема Российской Федерацией (соотношение – 0,26) более социальна, чем макросистема Евросоюза (0,16), а макросистема Республики Беларусь (0,26) является наиболее социально ориентированной. В Российской Федерации значение соотношения социальной и экономической результативности имеет тенденцию к незначительному росту. При этом их циклическая динамика имеет разную векторную направленность – контрадикторную, не совпадающую и не прямо противоположную (рисунок 1). Такая направленность является закономерной, что обусловлено социально-экономическими противоречиями в макросистеме по поводу распределения доходов, где основным является противоречие между интересами наемных работников и собственников средств производства по поводу распределения добавленной стоимости между оплатой труда и прибылью [5].

Основное противоречие проявляется в контрарной динамике (прямо противоположной) экономической и социальной эффективности, которая оценивается по удельному весу сбережений в располагаемом доходе домашних хозяйств. По соотношению этих эффективностей можно судить о состоянии социально-экономических противоречий, что качественно определяет социальную направленность макросистемы. Она более направлена, чем выше величина соотношения. В Российской Федерации есть устойчивая тенденция к обострению социально-экономических противоречий и стагнации социальной эффективности (рисунок 2).

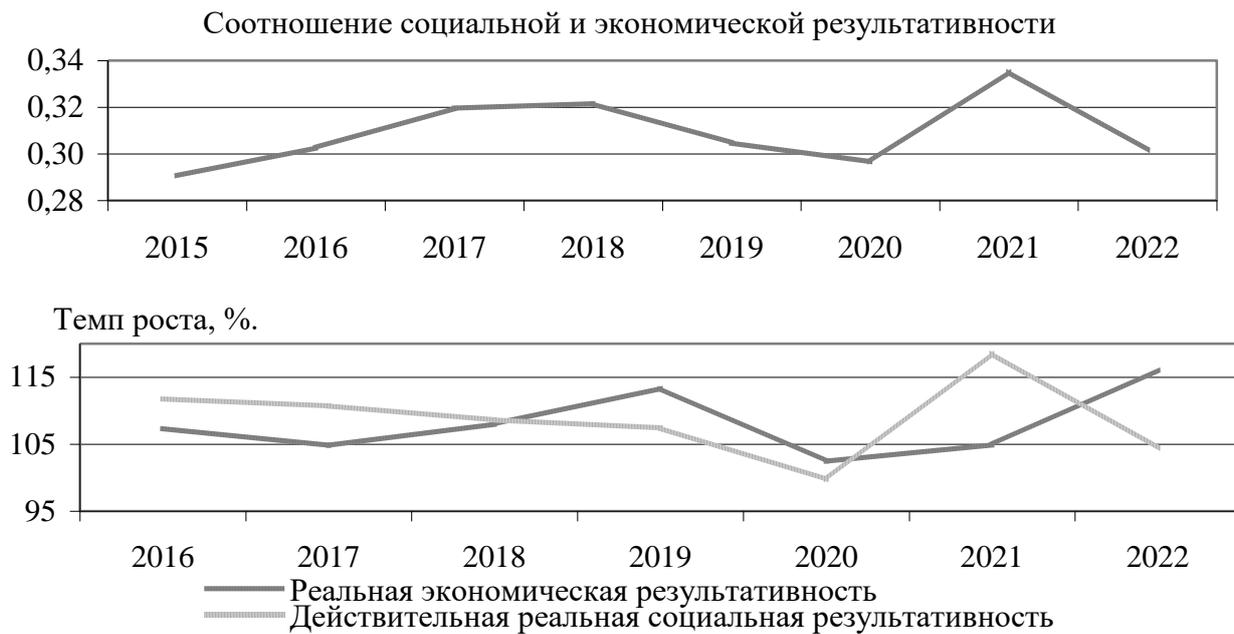


Рис. 1. Результативность макросистемы Российской Федерации (по данным [4])

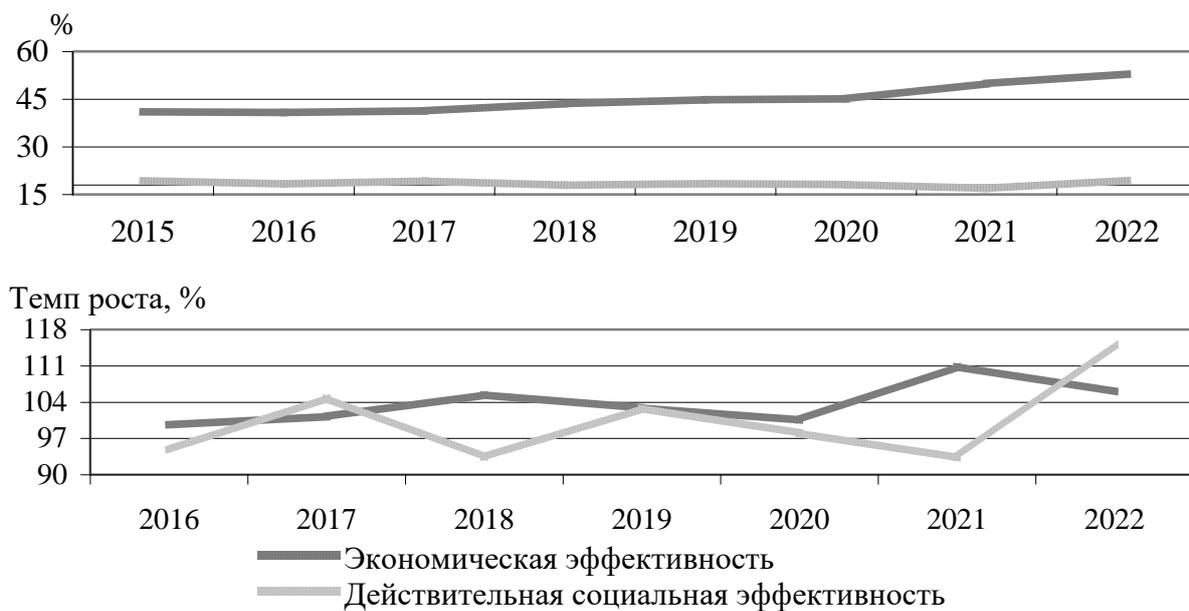


Рис. 2. Эффективность макросистемы Российской Федерации (по данным [4])

В работе [1] доказано, что направленность социально-экономического развития макросистемы определяет структура собственности на средства производства. Очевидно, что социальная направленность общественных форм собственности на средства производства выше. Если ориентироваться на официальные статистические данные [3, 4], то существует тенденция к снижению общественной и увеличению частной собственности, но в Республике Беларусь ее доля больше в Российской Федерации. Это определяет большую социальную направленность ее макросистемы.

Несмотря на рост экономической и социальной результативности, повышение доли частной собственности в структуре основных средств увеличит диспропорции между социальным и экономическим развитием Российской Федерации.

### **Список литературы**

1. Беленцов В.Н. Оптимальная структура собственности как основа экономического развития Украины: Монография /Донецкий государственный университет управления. – Донецк: Юго-Восток, 2008. – 266 с.
2. Беленцов, В.Н. Результативная эффективность социально-экономических систем: препринт / В.Н. Беленцов, А.В. Родионов, Н.А. Рытова; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС»; под общ. ред. В. Н. Беленцова. – Донецк: ООО «НПП «Фолиант», 2020. – 79 с.
3. Официальная статистика [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/?ysclid=lnzlfj1lyk805538449>. – Дата обращения: 11.10.2023. – Загл. с экрана.
4. Официальная статистика [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705>. – Дата обращения: 11.10.2023. – Загл. с экрана.
5. Рытова, Н.А. Противоречия и эффективность социально-экономической системы (сущность, взаимосвязь, виды и регулирование) / Н.А. Рытова. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДОНАУиГС», 2023. – 234 с.
6. All indicators [Электронный ресурс] / The World Bank: Databank. – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator>. – Дата обращения: 15.10.2023. – Загл. с экрана.
7. Database [Электронный ресурс] / Eurostat. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>. – Дата обращения: 15.10.2023. – Загл. с экрана.

## **СОСТОЯНИЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**БЕЛЕНЦОВ В.Н.,**

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

**ТКАЧЕНКО Т.А.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрен рынок торговли металлом как индикатор общей экономической ситуации. Установлено, что металлургическая отрасль Донецкой Народной Республики в краткосрочной перспективе должна сохранить роль ведущей и мощной отрасли отечественной промышленности.

*Ключевые слова:* металлургическая отрасль, экономическая ситуация, промышленность.

## **THE STATE OF THE METALLURGICAL INDUSTRY IN MODERN CONDITIONS**

**BELENTSOV V.N.,**

*Doctor of Economics sciences, professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**TKACHENKO T.A.,**

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

*Annotation.* The metal trading market is considered as an indicator of the general economic situation. It is established that the metallurgical industry of the Donetsk People's Republic in the short term should retain the role of a leading and powerful branch of domestic industry.

*Keywords:* metallurgical industry, economic situation, management mechanism.

Сегодня черная металлургия испытывает ряд проблем, которые связаны со снижением качества продукции, потерями рынков сбыта из-за военных действий и снижения уровня конкурентоспособности целых предприятий, недостаточным

уровнем инновационности как отдельных предприятий черной металлургии, так и отрасли в целом, снижением уровня государственной финансовой поддержки развития и др.

Для Донецкой Народной Республики металлургическая отрасль и производство металлопроката в частности являются крайне важными – это основные производственные предприятия республики, являющиеся основными поставщиками сырья для машиностроения и строительства.

Отечественный рынок торговли металлом можно рассматривать как индикатор общей экономической ситуации. Однако война внесла значительные изменения в работу рынка и уровень спроса на данный товар. Основные угрозы, которые предстали перед предприятиями данной отрасли, это:

1. Разрушение активов, что привело к полной остановке или частичной работе предприятий.

2. Нехватка оборотных средств.

3. Логистические ограничения из-за блокады республики.

4. Дефицит всех видов ресурсов вследствие военных действий.

Комплексом проблем является низкое качество изделий, несоответствие стандартам и устаревшие основные средства, что ведет к низкому уровню конкурентоспособности. Все предприятия металлургической отрасли республики имеют слишком физически и морально устаревшие основные средства, не позволяющие изготавливать качественную и модернизированную продукцию.

Черная металлургия является одной из наиболее крупных и финансово ёмких отраслей промышленности. Об этом говорят ее основные показатели [1]:

вклад в ВВП России – 4,9%;

доля шести крупнейших производителей металлопроката – 80%, причем годовая выручка каждого из них составляет сотни миллиардов рублей;

доля четырех крупнейших производителей стальных труб – 75%.

Две последние цифры показывают также, что рынок является высококонцентрированным и результаты деятельности каждого из крупнейших комбинатов оказывают значительное влияние на состояние отрасли и экономики страны в целом.

Донецкая Народная Республика, несмотря на системный кризис в экономике, остается промышленным регионом. В 2020 г. на перерабатывающую промышленность приходилась половина всей произведенной продукции. В структуре перерабатывающей промышленности около 20% приходится на металлургию, 18% – пищевую промышленность (темп прироста за год составил 11%), производство кокса – 6% [1].

В 2020 г. по сравнению с 2019 г. объем реализованной предприятиями Республики промышленной продукции снизился на 22,4%, что было обусловлено сокращением металлургического производства (в 1,6 раза), добычи других полезных ископаемых и разработки карьеров (на 48,4%), производства кокса и продуктов нефтепереработки (30,4%) [2].

Металлургическая отрасль в ДНР потенциально имеет наибольшие положительные тенденции развития при условии обеспечения стабильного производства, развития и модернизации производственных мощностей промышленных предприятий металлургии (рисунок 1) [2].

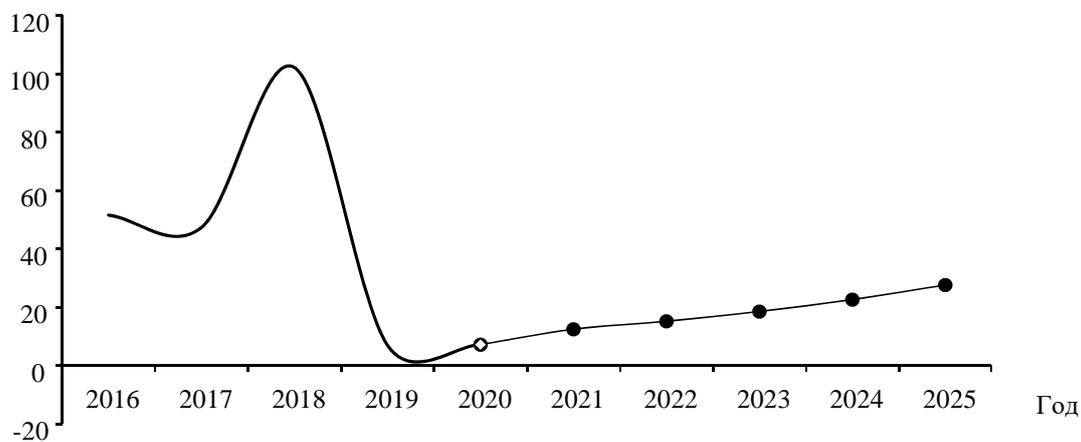


Рис. 1. Тренды развития металлургической отрасли ДНР (динамика объемов реализации продукции предприятий металлургического комплекса) [2]

В результате приведенного анализа можно отметить, что металлургическая отрасль полностью зависела от действия внешних факторов. В частности, динамику металлургического производства обеспечивала благоприятная ценовая конъюнктура на мировом рынке металлопродукции. Металлургическая отрасль Донецкой Народной Республики в краткосрочной перспективе должна сохранить роль ведущей и мощной отрасли отечественной промышленности, учитывая необходимость обеспечения металлопродукцией смежных отраслей, таких как машиностроение и строительство.

### Список литературы

1. Курносова, О.А. К вопросу инновационного развития предприятий металлургического комплекса как основы экономического роста Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] / О.А. Курносова // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – №2 (22). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiy-metallurgicheskogo-kompleksa-kak-osnovy-ekonomicheskogo-rosta-donetskoj-narodnoy>
2. Половян, А.В. Экономика Донбасса: состояние, тренды развития, прогнозы [Электронный ресурс] / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, С.Н. Гриневская. – Режим доступа: <https://ecfor.ru/wp-content/uploads/2022/03/razvitie-ekonomiki-donbassa.pdf>

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**БУРИК Н.А.,**

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация.* Рассмотрена сущность понятия «социально-экономическое развитие предприятия» и сформулированы концептуальные основы управления социально-экономическим развитием предприятия в условиях неопределенности.

*Ключевые слова:* предприятие, управление, социально-экономическое развитие, эффективность.

## THEORETICAL ASPECTS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

**BURIK N.A.,**

*Senior lecturer,*

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

*Annotation.* The essence of the concept of "social and economic development of an enterprise" is considered and the conceptual basis of managing the social and economic development of an enterprise in the conditions of uncertainty is formulated.

*Keywords:* enterprise, management, socio-economic development, efficiency.

В настоящее время экономический рост хозяйствующих субъектов все в большей степени зависит от адаптации предприятия к изменяющимся потребностям рыночной среды, на которую оказывает влияние множество дестабилизирующих факторов и кризисных состояний. Для Донецкой Народной Республики это, прежде всего, влияние военного конфликта, последствия экономической блокады, усугубление тлеющих из года в год и перешедших «в наследство», проблем региона [1]. В таких условиях нестабильности и неопределенности особенно остро стоит вопрос управления социально-экономическим развитием промышленных предприятий, поскольку именно они обеспечивают развитие как отдельных регионов, так и государства в целом.

Любое предприятие представляет собой открытую социально-экономическую систему, состоящую из экономической и социальной подсистем, которые активно взаимодействуют с внешней средой [2].

Экономический аспект предприятия связан с производством товаров и услуг для удовлетворения спроса потребителей. Социальный аспект предприятия заключается в том, что оно является местом, где люди работают и взаимодействуют друг с другом. Экономическая подсистема является материальной основой для развития социальной подсистемы, которая, в свою очередь, создает условия для достижения целевых показателей эффективности и развития бизнеса.

Экономический и социальный элементы, взаимодействуя друг с другом, порождают такие новые задачи как реализация долгосрочного экономического роста работников и повышение их благосостояния.

Однако между данными подсистемами существует и ряд противоречий. Так, в случае предоставления первоочередных приоритетов изменениям в технической и экономической сферах предприятие как социально-экономическая система тормозит свое социальное развитие, тем самым катализируя процессы саморазрушения в социальной среде.

В целом, понятие «социально-экономическое развитие» связано с процессом повторения уже пройденных степеней исторического развития, но повторение другое, на более высоком уровне движения по спирали, с новым качеством, революционное, связанное с мировым процессом развития и способом производства, то есть добыванием материальных благ, необходимых людям для личного и производственного потребления.

Первоосновой и источником развития предприятия следует считать разнообразные изменения внутрисистемного характера и изменения, выступающие результатом взаимодействия социально-экономической системы с факторами окружающей среды. Ключевым моментом в данном процессе следует считать противоречие между ограниченными экономическими ресурсами и неограниченностью экономических потребностей человека.

Концепция социально-экономического развития предприятия возникла в итоге объединения трех главных точек зрения: экономической, социальной и экологической.

Экономическая составляющая концепции развития основана на теории максимального потока совокупного дохода Хикса-Линдаля, который может быть осуществлен при сохранении совокупного капитала. Концепция предусматривает оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование экологических – природо-, энерго-, и материало – хранящих технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и обезвреживание отходов.

Социальная составляющая развития ориентирована на человека и направлена на сохранение стабильности социальных и культурных систем. Важным аспектом этого подхода является справедливое распределение благ и сохранение культурного. В рамках концепции человеческого развития человек не является объектом, а субъектом развития.

Следовательно, социально-экономическое развитие предприятия – это совокупность изменений, обеспечивающих переход предприятия к более высокому социально-экономическому уровню. К таким изменениям следует отнести рост производительности труда, повышение качества продукции, повышение эффективности деятельности предприятия, рост благосостояния персонала, повышение квалификации и профессионализма, повышение заинтересованности персонала в результатах своего труда и т.п.

Процесс улучшения социально-экономического состояния предприятия способствует повышению его устойчивости, то есть способности эффективно противостоять внешним угрозам, используя новые возможности для роста.

Основные пути социально-экономического развития предприятия можно рассматривать в конструктивной плоскости, то есть увязывать положительные темпы роста экономических и социальных показателей деятельности предприятия восходящими тенденциями функционирования целостной системы, или же в деструктивной, объясняя ухудшение социально-экономического климата предприятия нисходящими тенденциями функционирования, с ограниченностью в самой системе или в окружающей ее среде, при возникновении которой система замедляет, приостанавливает, останавливает или изменяет параметры своего развития.

### **Список литературы**

1. Кулешов Д.К. Конкурентные преимущества развития предприятий сферы услуг на этапе социально-экономической интеграции // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 2 (часть 2) – С. 223-229
2. Боровик М.В. Управление социальным развитием предприятия на основе принятия оптимальных управленческих решений. Бизнес Информ. № 11-12, ИД «ИНЖЭК», 2004. – С. 81 – 83.

## **ГРАФИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ**

**ВОЕВОДСКАЯ С.В.,**

*студентка,*

*ФГБОУ «Сибирский государственный университет путей сообщения»,*

*Новосибирск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье описывается опыт представления статистических данных, полученных при анализе показателей рождаемости и смертности по Новосибирской области. Данная работа демонстрирует наличие межпредметных связей двух дисциплин - «Статистика» и «Деловая графика», преподаваемых в Сибирском государственном университете путей сообщения.

*Ключевые слова:* визуализация данных, графическое представление статистических данных, инфографика, статистические данные, презентация

## **GRAPHICAL REPRESENTATION OF STATISTICAL DATA**

**VOEVODSKAYA S.V.,**

*3rd year student,*

*FSBEI HE Siberian Transport University,*

*Novosibirsk, Russian Federation*

*Annotation.* The article describes the experience of presenting statistical data obtained from the analysis of fertility and mortality rates in the Novosibirsk region. This work demonstrates the presence of interdisciplinary connections between two disciplines - “Statistics” and “Business Graphics”, taught at the Siberian State University of Transport for students studying in the direction of 38.03.02 “Management” (specialization “Corporate Management”),

*Keywords:* data visualization, graphical representation of statistical data, infographics, statistical data, presentation

В последние годы отмечается заметное увеличение потока информации, следовательно, увеличиваются и различные статистические данные, требующие понятного и точного представления. Современная молодежь обладает так называемым «клиповым мышлением» и, к сожалению, сложно воспринимает текстовую информацию. Поэтому особое место в представлении статистических данных занимает инфографика. Известно, что человеческий мозг быстрее и легче воспринимает информацию, представленную с помощью визуальных образов и объектов инфографики [1]. Осмыслить информацию, представленную в виде больших таблиц с цифровыми значениями, достаточно сложно. Поэтому для работы с большими объемами цифровых данных, принято использовать различные способы их визуализации и графического представления.

Визуализация данных - это «наглядное схематическое представление информации в виде, который упрощает, ускоряет, обеспечивает наиболее эффективную работу человека с данными» [2]. Визуализация ускоряет процесс зрительного восприятия человеком информации и позволяют кратко и емко отразить ее основной смысл. Говоря о статистической информации, ее можно представить графически, используя схемы, диаграммы, графики, таблицы и т.п.

Обучаясь в Сибирском государственном университете путей сообщения по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (специализация «Корпоративный менеджмент»), я изучала учебные дисциплины «Статистика» и «Деловая графика». По статистике мы выполняли расчетно-графическую работу (РГР) по индивидуальным вариантам. Мне досталась тема «Особенности естественного движения населения в регионе». Данную работу я выполняла по статистическим данным по Новосибирской области [3]. Защита РГР проходила публично, с представлением презентации и доклада. На учебных занятиях по дисциплине «Деловая графика» мы учились создавать презентации, используя объекты инфографики (графики, диаграммы, объекты SmartArt, таблицы и пр.), поэтому мне не составило труда создать презентацию и подготовить доклад к публичной защите своего проекта.

Для простоты восприятия информации я разделила работу на две части – практическую и теоретическую. В первой части я привела основные понятия (рисунок 1), а вторая часть была посвящена расчетам.

В результате проведенной работы, в практической части автором были проанализированы следующие вопросы и выполнены следующие расчеты:

1. Анализ базисных и цепных показателей динамики рождаемости в Новосибирской области;
2. Определение вида ряда динамики и расчет среднего уровня показателя за анализируемый период;
3. Расчеты среднегодовых показателей за анализируемый период по рождаемости в Новосибирской области;
4. Расчеты среднегодовых показателей за анализируемый период по смертности в Новосибирской области;
5. Построен график «Изменение рождаемости в Новосибирской области»;
6. Построен график «Изменение смертности в Новосибирской области».



Рис. 1. Фрагмент теоретической части РГР

2). Результаты своих расчетов я оформила в виде таблиц и графиков (рисунок

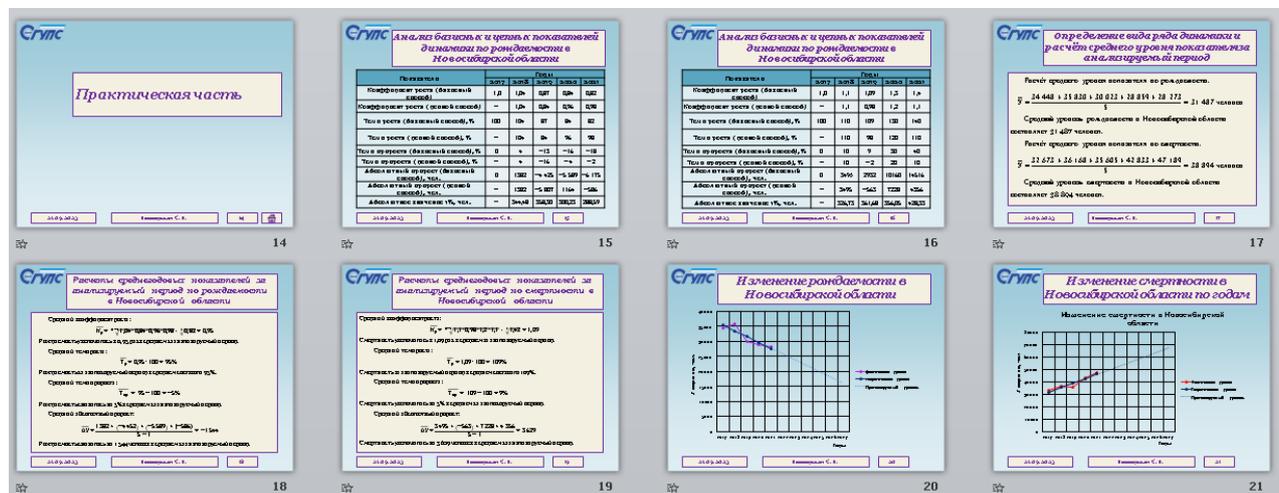


Рис. 2. Фрагмент практической части РГР

Подробнее остановимся на графическом представлении особенностей естественного движения населения в регионе (изменения рождаемости и смертности в Новосибирской области). Расчеты по данным показателям были выполнены и проанализированы автором и представлены в виде графиков (рисунок 3).

На графиках показаны фактические и теоретические уровни, а также прогнозируемые уровни. К сожалению, в настоящее время наблюдается негативная ситуация, так как на протяжении анализируемого периода (с 2017 по

2021 годы) только в 2017 году рождаемость превышает смертность. Проведенные расчеты показывают, что в 2027 году смертность может в 4 раза превысить рождаемость. Это может привести к изменению не только численности населения, но и численных пропорций между разными элементами демографической структуры.



Рис. 3. Графики изменений рождаемости и смертности

Новосибирская область – довольно крупный регион и в нем много делается для поддержания здоровья пожилого населения, социальной поддержки молодых, а также многодетных семей [5]. Так, например, руководством нашего региона разработана Программа мер по демографическому развитию Новосибирской области на период до 2025 года, направленная на улучшение демографической ситуации и повышение рождаемости. Правительство нашей страны тоже принимает важные меры для улучшения демографической ситуации в России. Главные из таких мер - предоставление материнского капитала, выплата пособий семьям с детьми, ежемесячная денежная выплата при рождении третьих и последующих детей до достижения ими возраста трех лет.

Навыки графического представления статистических данных пригодятся мне в дальнейшей учебе в процессе изучения других дисциплин [4], при выступлениях на студенческих конференциях, а также в будущей профессиональной деятельности.

Развитие современного научно-технического прогресса видоизменило восприятие информации человеком. В последние годы при представлении статистических данных принято визуализировать их, что значительно сокращает время восприятия и осмысления ее содержания и облегчает восприятие большого объема цифровых данных [6].

### Список литературы

1. Болбат, О.Б. Использование инфографики в образовании и представлении результатов исследований / О.Б. Болбат // Политранспортные системы: Материалы XII Международной научно-технической конференции. В

3-х частях, Новосибирск, 21–22 сентября 2022 года. Том Часть 1. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 75-81. – EDN NIJZKU.

2. Москвина М.С. Проблемы визуализации статистических данных по охране труда в условиях цифровой трансформации в экономике // Экономика труда. – 2023. – Том 10. – № 3. – С. 433-446. – doi: 10.18334/et.10.3.117433.

3. Новосибирская область. 2021: статистический ежегодник / Территориальный орган ФГС по Новосибирской области. – Н., 2021.-17 с.

4. Междисциплинарные связи как важный принцип интеграции обучения / О.Б. Болбат, Е.С. Закирова, М.В. Самардак, О.Ю. Хекало // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – № 12. – С. 25-33. – DOI 10.37882/2223-2982.2022.12.02. – EDN YTGAVU.

5. Аверкова, Е.В. Численность населения России. Варианты демографического развития страны и мира / Е.В. Аверкова, О.Ю. Хекало // Мы продолжаем традиции российской статистики: Материалы I Открытого российского статистического конгресса, Новосибирск, 20–22 октября 2015 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ", 2015. – С. 190-191. – EDN VCMWBWB.

6. Болбат, О.Б. Цифровые методы в формировании компетенции визуальной коммуникации / О.Б. Болбат, О.Ю. Хекало // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 8-3(71). – С. 45-47. – DOI 10.24412/2500-1000-2022-8-3-45-47. – EDN ILFKAN.

## **АНАЛИТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

***ЕПИШЕНКОВА А.А.,***

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***БЕЛЕНЦОВА О.В.,***

*магистрант,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассматривается типовой алгоритм реализации антикризисного управления. Для формирования показателей оценки факторов кризиса в отдельных направлениях хозяйственной деятельности предлагается разработать аналитический механизм управления автоматизацией сбора информации для оценки параметров антикризисного управления и внедрения

инструментов контроллинга. В аналитический комплекс системы регулирования информационных потоков на базе автоматизации на предприятии предлагается внедрить специальные аналитические инструменты, которые представляют собой программный продукт, позволяющий на основе имеющейся базы данных формировать пакет статистического анализа по настроенным сценариям, что дает возможность осуществить настройку сценариев статистического анализа, соответствующего логике исследования.

*Ключевые слова:* аналитический механизм, антикризисное управление, эффективность, анализ, сценарий.

## **ANALYTICAL MECHANISM FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

***EPISHENKOVA A.A.,***

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

***BELENTSOVA O.V.,***

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

*Annotation.* A typical algorithm for implementing anti-crisis management is considered. To form indicators for assessing the factors of the crisis in certain areas of economic activity, it is proposed to develop an analytical mechanism for controlling the automation of information collection to assess the parameters of anti-crisis management and the introduction of controlling tools. It is proposed to introduce special analytical tools into the analytical complex of the information flow control system based on automation at the enterprise, which are a software product that allows, based on the available database, to form a package of statistical analysis according to configured scenarios, which makes it possible to configure statistical analysis scenarios corresponding to the logic of the study.

*Keywords:* analytical mechanism, crisis management, efficiency, analysis, scenario.

Проявление кризисного воздействия выводит систему организации из равновесия, дестабилизирует ее, тем самым нарушая ритмичность ее оперативной деятельности, обуславливая рост издержек и возможные потенциальные потери от неиспользованных возможностей вследствие изменения логистических связей с внешней средой, состояние неопределенности порождает внутренние конфликты, тем самым пролонгируя последствия кризиса

для результативности экономического субъекта. Обострение противоречий в социально-экономической системе предприятия приводит к кризисным явлениям в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Этому также способствуют и кризисные явления во внешней среде. Они возникают как следствие действия негативных по отношению к предприятию изменений в конкурентных силах, экономической и политической ситуации в стране, тенденциях и стратегиях макроэкономического развития. Кризисные явления могут быть объективными, не зависящими от менеджеров предприятия, и субъективными, вызванными их действиями в сфере операционной, финансово-инвестиционной и прочей хозяйственной деятельности. Тем актуальнее разработка и реализация аналитического аппарата кризис-диагностики для формирования комплекса превентивного антикризисного управления.

Современные исследования содержания антикризисного управления сформировали следующие этапы алгоритма его реализации [1; 2]:

1. Первый этап антикризисного управления предусматривает системную диагностику возникновения кризисной ситуации на предприятии, определение основных показателей, характеризующих предпосылки к возникновению кризисного состояния.

2. Второй этап предполагает выявление характера и масштабов кризисных явлений. Для этого осуществляется оценка основных бизнес-процессов и формируется процедура имитирования возможных прогнозов развития кризиса. Такая процедура предоставляет возможность осуществить сравнение фактических значений ключевых показателей эффективности с плановыми и нормативными, определить масштабы влияния кризиса на финансовое состояние предприятия. На втором этапе важным является характеристика направлений влияния кризиса на бизнес-процессы предприятия, а также определение факторов, определяющих масштабы кризисной ситуации.

3. Третий этап предусматривает формирование целей и задач антикризисного управления. В рамках данного этапа идентифицируют основные элементы программы антикризисных мероприятий, в частности ее цель, цели и средства влияния на параметры хозяйственной деятельности предприятия.

4. Четвертый этап предусматривает разработку программы внедрения антикризисных мер для преодоления последствий кризиса и предупреждения его повторения в будущем. Она должна включать подробный перечень действий и мер антикризисного управления, в том числе и элементы мотивации персонала для выполнения мероприятий.

5. На пятом этапе осуществляется контроль реализации программы антикризисных мероприятий. По результатам контроля осуществляется корректировка задач программы.

Для повышения эффективности антикризисного управления целесообразно использовать систему многокомпонентного анализа

операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. С этой целью стоит сформировать соответствующую систему показателей. Классическая система оценивания показателей эффективности деятельности не позволяет осуществить покрытие необходимой информации для определения антикризисных мероприятий. В частности, довольно часто на предприятиях не осуществляется оценка показателей эффективности денежных потоков, анализа состояния и структуры капитала, использования источников финансирования, отсутствуют оперативные отчеты о результатах деятельности. Поэтому стоит использовать набор целевых показателей (исходных данных) для обеспечения аналитического комплекса оценки предпосылок антикризисного управления [3].

Формирование показателей оценки факторов кризиса в отдельных направлениях хозяйственной деятельности предусматривает также внедрение инструментов контроллинга, формирования информационных потоков и центров финансовой деятельности, за которыми могут быть закреплены ключевые показатели функционирования предприятия. Для каждой группы показателей стоит определить определенную схему автоматизации сбора информации. Стоит привести пояснения к схеме информационных потоков в процессе формирования информационного обеспечения для оценки параметров антикризисного управления [3].

Этот аналитический комплекс и система регулирования информационных потоков в условиях автоматизации не всегда могут решить весь спектр задач, связанных с анализом хозяйственной деятельности и принятия соответствующих управленческих решений. С целью решения этой проблемы целесообразно внедрить на предприятии специальные аналитические инструменты. Они представляют собой программный продукт, позволяющий на основе имеющейся базы данных формировать пакет статистического анализа по настроенным сценариям. Преимуществом данного инструмента является то, что он дает возможность осуществить настройку сценариев статистического анализа, соответствующего логике исследования; обеспечивает формирование динамических данных; имеет конструктор (генератор) отчетов, в соответствии с которым возможно настроить любой отчет на основе имеющихся данных [4].

Комплексное использование такого аналитического механизма способствует выходу предприятия из кризисного состояния, который может сопровождаться как положительными, так и отрицательными последствиями; возможно возникновение следующего, еще более разрушительного кризиса, а также консервации кризисных явлений на достаточно длительное время.

Мероприятия по выходу из кризиса зависят от результатов хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия:

1. Снижение рентабельности и объема прибыли, а также сокращение источников и резервов развития. В этом случае целесообразно изменить стратегию предприятия, снизить затраты и повысить производительность труда.

2. Убыточность предприятия при наличии резервных источников финансирования. В этом случае целесообразно использовать стратегические мероприятия с использованием резервов финансирования.

3. Убыточность предприятия при отсутствии резервных источников финансирования. Целесообразна реструктуризация предприятия.

4. Неплатежеспособность предприятия, когда отсутствует возможность финансирования минимального объема хозяйственной деятельности, в том числе и возможность займа, и оплаты предыдущих обязательств. Очевидным становится необходимость применения чрезвычайных мер по выходу из состояния банкротства, например, привлечение инвесторов в уставной капитал.

Таким образом, под антикризисным управлением понимается процесс предотвращения и преодоления последствий кризисных ситуаций на предприятии. Его основными этапами являются анализ кризисного состояния, определение масштабов кризиса и прогнозирование возможных направлений его развития; формирование целей и задач антикризисного управления на предприятии; разработка, контроль реализации и корректировка задач программы антикризисных мероприятий.

Для повышения эффективности антикризисного управления предприятием необходимо разработать систему многокомпонентного анализа операционной, инвестиционной и финансовой деятельности и специальные аналитические инструменты. Они представляют собой программный продукт, позволяющий на основе имеющейся базы данных формировать пакет статистического анализа по настроенным сценариям.

### **Список литературы**

1. Антонов, Г.Д. Антикризисное управление организацией: Учебник [Текст] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В. Трифионов. – М.: Инфра-М, 2022. – 352 с.

2. Васин, С.М. Антикризисное управление: Учебное пособие [Текст] / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: Риор, 2018. – 288 с.

3. Борщова, А.В. Антикризисное управление социально-экономическими системами. Монография [Текст] / А.В. Борщова, Д.А. Ермилина, М.С. Санталова, 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2022. – 236 с.

4. Зуб, А. Т. Антикризисное управление [Текст] / А.Т. Зуб. – М.: Аспект пресс, 2019. – 320 с.

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

**ЕПИШЕНКОВА А.А.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,*

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

**КОВАЛЕВА Е.В.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Рассматривается влияние санкций на экономику отраслей промышленности Российской Федерации как фактора антикризисного управления стратегическим развитием промышленных предприятий. При введении санкций фокус внимания переходит на решение стратегических вопросов с целью адаптации компаний к новым экономическим условиям макронестабильности. Реструктуризации стратегических приоритетов управления российскими компаниями в условиях санкций, в том числе формирования адекватного санкционного комплекса является актуальным элементом антикризисного управления.

*Ключевые слова:* санкции, промышленность, антикризисное управление, производство.

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE UNDER SANCTIONS

**EPISHENKOVA A.A.,**

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

**KOVALEVA E.V.,**

*Master's degree student,*

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

*Annotation.* The impact of sanctions on the economy of the industries of the Russian Federation as a factor of crisis management of the strategic development of industrial enterprises is considered. With the introduction of sanctions, the focus shifts to solving strategic issues in order to adapt companies to the new economic conditions of macro instability. Restructuring the strategic priorities of the management of

Russian companies in the context of sanctions, including the formation of an adequate sanctions package, is an urgent element of anti-crisis management.

*Keywords:* sanctions, industry, crisis management, production.

Промышленность как основная отрасль материального производства является становым хребтом многих сфер жизни и экономики страны, связующим элементом между передовыми достижениями оборонного сектора и его внедрением в различные виды экономической деятельности для повышения качества жизни населения. Вопросы устойчивости в промышленном секторе являются одними из основных, так как данный вид деятельности является наиболее уязвимым и зависимым от макроэкономических тенденций и геополитических кризисов, которые в настоящее время усиливаются и характеризуются долгосрочным негативным влиянием на регионы и национальные экономики.

В отечественной науке существует ряд направлений, которые рассматриваются учеными: влияние санкций на промышленный сектор страны и регионы и разработка антикризисных мер; реструктуризация промышленного производства в субъектах страны на основе передовых, инновационных и цифровых технологий; формирование промышленных кластеров и технопарков, способных обеспечить синергетический эффект и опережение экономического роста территорий; внедрение моделей импортозамещения. Основной акцент сделан на проектное финансирование и развитие частно-государственного партнерства, субсидирования интеллектуальной собственности в отрасли, влияние внешних негативных факторов – санкций, кризисных явлений, ухудшающих платежеспособность. Обращено внимание на формирование региональной институциональной среды: законодательство, инфраструктура, налоговый и инвестиционный климат, адаптация государственных стратегических установок к особенностям территорий. Однако стоит отметить, что влияние санкций как макрофактора в механизмах антикризисного управления организациями не было достаточно освещено в исследованиях.

Санкции являются очень чувствительным инструментом по ограничению или ликвидации экономических связей с передовыми странами Европы, Азии и Северной Америки, так как устойчивость любой страны определяется уровнем развития ее экономики во взаимодействии с другими экономиками. С другой стороны, у государства, которое попало под воздействие санкций, может появиться, с учетом имеющихся внутренних ресурсов, возможность реорганизовать свою экономику и принять прогрессивные программы развития. Только в этом случае со временем действие санкций ослабеет, так как страна начнет к ним приспосабливаться.

Проблемы стратегического управления часто включают в себя ситуации, когда цели, поставленные стратегией, не соответствуют текущему состоянию существующего объекта. Для выявления проблем в стратегическом управлении необходимо обеспечить руководство компании достоверной и объективной информацией. Такая информация необходима руководству для оценки текущей

ситуации на объекте. Только после тщательного изучения объекта руководство компании сможет выбрать целевой набор приоритетов для стратегического направления. При этом слабые стороны компании не стоит относить к проблемам стратегического управления.

Проблемы стратегического управления чаще всего идентифицируются по следующим показателям: отсутствие роста и прибыльности; снижение доли рынка; отсутствие четкости разграничения между участками или различными бизнес-единицами, в том числе инновационными. Проблемы стратегической цели обычно возникают в многопрофильных организациях (компаниях), то есть, когда компания курирует, а большую часть времени объединяет несколько направлений бизнеса, и большинство из них не связаны друг с другом.

В отличие от проблем оперативного руководства, высшее руководство организаций не так часто обращает внимание на стратегические проблемы. Поэтому топ-менеджеры крупных компаний и предприятий должны не только своевременно выявлять эти стратегические вопросы, но и выводить их на поверхность, иначе они останутся незамеченными при решении острых проблем оперативного значения. Также необходимо учитывать российский менталитет, когда компании, фирмы и предприятия в большинстве случаев не очень быстро реагируют на стратегические изменения экономической ситуации, так как заняты проблемами оперативного значения и у них не остается времени на решение стратегических задач.

В связи с вышесказанным, работа руководства компании и топ-менеджеров во всех случаях должна быть направлена на одновременное устранение проблем на всех уровнях: например, если компания обанкротилась или ее эффективность снизилась до критической важности, то решение проблем операционных изменений должно быть решено.

Последствия введения санкций почти всегда приводят к потрясениям, в основном экономическим, поскольку тесные экономические связи между европейскими странами и Россией исчезают. Такие последствия оказывают не только прямое, но и косвенное влияние на экономический, политический, социальный и многие другие сегменты деятельности страны за относительно короткий промежуток времени. В России с момента введения санкций значительно замедлился экономический рост, сократились инвестиции в основной капитал, российские компании начали искать импортозамещение.

В этот период предприятия не должны намеренно нарушать санкционный режим, иначе риск для них очень высок. Да, бывают случаи умышленного нарушения из-за соблазна получить сверхприбыль, но в некоторых случаях предприятие может просто оказаться в положении как государственных агентов, так и высокопоставленных лиц, попавших под санкции.

Регуляторы США либо налагают на эти компании штрафные санкции в виде блокировки (SDN List), либо привлекают их к уголовной ответственности. Вышеупомянутые санкции накладываются в основном на физических и юридических лиц, а также на предприятия для которых создаются специальные

списки. В случае с физическими и юридическими лицами, включенными в список, любая сделка с недвижимостью и любое сотрудничество строго запрещены. А активы подсанкционных лиц, находящиеся на территории США, будут заблокированы. Некоторые компании считают, что в США в основном наказывают крупный бизнес и предприятия, а среднему и малому бизнесу уделяется мало внимания. Это связано с тем, что пени и особенно крупные штрафы в отношении крупных компаний и компаний вызовут резонанс в прессе. Регуляторы США мотивируют этот вид действий следующим обстоятельством: крупные компании должны больше заботиться о соблюдении закона. Поэтому среди всех организаций, попавших под ограничительные меры, много крупных компаний, особенно с разветвленным бизнесом. Тем не менее, малым предприятиям не следует ожидать, что они останутся незатронутыми, поскольку они тоже могут оказаться в зоне риска. Следует отметить, что существует множество случаев, когда из-за незнания законодательства под санкции попадают юридические фирмы, экономящие на юристах.

Проблемы возникают, когда транзакции совершаются через третьи страны и компании или даже если нарушение де-факто совершается третьей стороной в третьей стране без ведома самого «нарушителя».

В настоящее время санкционный комплаенс Российской Федерации укомплектован недостаточно. Комплаенс – это система и процесс, обеспечивающий соответствие деятельности организации требованиям законодательства, регуляторов, заинтересованных сторон (акционеров, инвесторов, кредиторов, общества и т.д.), деловой практики и этическим нормам. Целью комплаенса является упреждающее устранение рисков и потерь со стороны организации. Отсутствие превентивных мер в виде документов, специальных бизнес-процессов и ответственности различных категорий руководителей приводит к применению различных санкций: от штрафов до включения в SDN-листы. Однако штрафы – не единственные убытки компаний, к ним также необходимо прибавить сумму расходов на юридических консультантов, судебные издержки (в случае судебных разбирательств с регулятором).

По данным Российского совета по международным делам (РСМД), не менее 88 компаний, которые были оштрафованы, либо не соответствовали требованиям, либо имели недостаточный уровень комплаенса, что было учтено регулятором как отягчающее обстоятельство. Пробелы в санкционном комплаенсе приводили к самым разным нарушениям, начиная от банальной «юридической слепоты» (незнание закона и отсутствие оценок политических рисков) и заканчивая отсутствием ограничений на совершение сверхактивных менеджерами нарушений ради бонусов за продажи.

Однако, что касается Российской Федерации, то нельзя не отметить, что санкции способствовали созданию и развитию многих направлений внутри страны. Одной из задач властей сейчас является развитие национального производства, предоставление гражданам благоприятных условий для ведения

бизнеса в сложившейся ситуации, борьба с коррупцией, а также необходимость совершенствования налоговой системы. Кроме того, положительный эффект обусловлен ускорением процесса создания собственной национальной платежной системы страны. Конечно, пока рано давать окончательную оценку последствиям введения санкций. Вопрос о том, как решить проблему введения санкций против России, очень сложный. Во-первых, антирестриктивные меры России – это ответ нашей страны на санкции. Во-вторых, в сложившейся ситуации геополитической напряженности и применения санкций необходимо как никогда уделять больше внимания развитию института экономической безопасности. Например, снижение потока импорта должно стать стимулом для развития отечественного продовольственного сектора. Есть и альтернативные пути решения возникших проблем, такие как укрепление экономических связей со странами, не входящими в ЕС, т.е. со странами Востока. Эта политика успешно реализуется в Российской Федерации.

В долгосрочной перспективе структура российской экономики будет меняться в соответствии с мировыми тенденциями. Произойдет сокращение доли сырьевых отраслей в производстве материалов, повысится роль отраслей, работающих на конечный спрос, наукоемких производств и производств в сфере производственной инфраструктуры. Это будет долгий и многоэтапный процесс. Решение стратегических задач развития производства и изменения структуры промышленности будет осуществляться главным образом в результате соответствующей государственной политики, основополагающим принципом которой является выработка приоритетов, определяющих направление структурных преобразований.

На основании проведенного исследования можно подытожить: устойчивость государства определяется уровнем развития его экономики, поэтому ограничение экономических связей делает санкции сильным инструментом воздействия. В Российской Федерации компании и предприятия очень медленно реагируют на изменение ситуации, которая требует отвлечься от оперативных задач и непосредственно заняться решением стратегических проблем. В сегодняшних условиях работа руководителей и топ-менеджеров должна быть направлена именно на устранение стратегических проблем, так как, если они возникли, то оперативные задачи могут уже просто стать неактуальными, например, в связи с тем, что предприятие обанкротилось либо интенсивность его работы опустилась до критической точки. Предприятия, компании, фирмы и т. д. должны помнить (особенно в период санкций), что современные экономические реалии взывают к своевременной адекватной реакции в первую очередь на стратегические, а не на оперативные вопросы.

Санкционный комплекс Российской Федерации недостаточно укомплектован. Успешное функционирование предприятий, компаний настоятельно требует превентивного устранения рисков и потерь, могущих возникнуть в условиях санкций, для чего организации необходимо обеспечение нормативно-правового соответствия ее деятельности требованиям

законодательства, регуляторов, заинтересованных сторон (акционеры, инвесторы, кредиторы, общество и др.), бизнес-практикам и этическим нормам, что в свою очередь требует корректив в использовании инструментов антикризисного управления организациями.

## **АРХИТЕКТУРА ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

***ЕПИШЕНКОВА А.А.,***

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Антикризисное управление динамично развивающийся комплекс элементов управления современными организациями, который трансформируется под влиянием внешних вызовов. Одной из тенденций современного управления является интеграция цифровизации во все бизнес-процессы организации, что находит отражение в инструментах антикризисного управления.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, экономика, инструменты управления, цифровизация, бизнес-процессы.

## **ARCHITECTURE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES**

***EPISHENKOVA A.A.,***

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

*Annotation.* Crisis management is a dynamically developing complex of management elements of modern organizations, which is being transformed under the influence of external challenges. One of the trends of modern management is the integration of digitalization into all business processes of the organization, which is reflected in anti-crisis management tools.

*Keywords:* crisis management, economics, management tools, digitalization, business processes.

Современное развитие мировой экономики отражает неуклонный рост кризисных проявлений в различных подсистемах различных государств мира. Перестройка политической архитектуры распределения экономического влияния провоцирует агрессивный рост локальных кризисов инфраструктуры

мировой экономики, предопределяя трансформации в национальных экономических системах. Изменяется архитектура интеграционных взаимодействий мировой экономики. Вследствие активного воздействия на формирование экономических отношений глобализационных трендов не только отрасли, но отдельные организации повысили чувствительность к воздействию макроэкономических факторов. Еще одним трендом является цифровизация всех областей жизни общества, что в свою очередь увеличивает объемы используемой информации и значительно ускоряет необходимые темпы работы с данными для принятия управленческих решений. Информационные технологии проникают не только в повседневную жизнь граждан, но и становятся базисом практически любого бизнес-процесса современной организации. На фоне последствий от пандемийных кризисов в мировой экономике антикризисное управление становится обязательным элементом системы управленческих воздействий как на государственном уровне так и в деятельности практически любой организации.

Антикризисное управление присутствует в стратегической и оперативной деятельности организации любых отраслей экономики, поскольку именно кризис-диагностика и мониторинг ранних признаков зарождения кризисных проявлений должен проводиться на постоянной основе возможно даже как элемент построения и реализации программ развития организации, ведь любой кризис это не только проблемы, но и потенциальные возможности качественных изменений в организации. Антикризисное управление должно присутствовать как интегрированный элемент общей системы управления бизнес-процессами организации на всех уровнях управления: стратегическом, тактическом и оперативном. Антикризисный менеджер не подменяет и не дублирует функциональную структуру управления, он применяет специализированные методы и инструменты для организации мероприятий по предупреждению возникновения банкротства организации, разработки программ смягчения последствий воздействия факторов макросреды и механизмов поиска точек развития для организации.

Профессиональная деятельность антикризисного менеджмента призвана снизить вероятность наступления банкротства организации, дать рекомендации при формировании стратегических перспектив на базе использования превентивного антикризисного управления, указать в тактическом горизонте пути оптимизации управления денежными потоками организации, снять противоречия и конфликты при взаимодействии с заинтересованными сторонами в оперативном управлении причем не только с субъектами внешней среды, но и применительно к улучшению результативности трудового и интеллектуального потенциала организации. Отсутствие внимания к построению механизма антикризисного управления как элемента системы организации провоцирует дополнительные кризисные возмущению внутри организации, так как именно антикризисный менеджер призван для поддержания

адаптационных процессов организации к вынужденным изменениям, спровоцированным воздействием внешней среды.

Особенность последнего пятилетия развития мировых экономических отношений показала стремительность воздействия внешних изменений на повседневную рутинную деятельность предприятий различных отраслей, накопление кризисных проявлений сломало установившуюся систему экономического взаимодействия различных государств, а нарастание политических кризисов повергает архитектуру мировой логистической системы в состояние высокой энтропии, что требует от организаций построение высоко адаптивных систем управления снабжением и сбытом организации, управления развитием кадровых компетенций, прогнозирования и работы с большими массивами данных.

Сегодня в Российской Федерации создана система антикризисного регулирования национальной экономики. Антикризисное управление на макроуровне создает благоприятную среду для преодоления предприятиями кризисных проявлений с наименьшими потерями, в тоже время результат воздействия кризисного влияния на каждом конкретном предприятии определяется готовностью руководства и системы управления во время вхождения в кризисную фазу. Исходя из чего, наибольший прикладной результат использования антикризисного управления реализуется на микроуровне и государственный аппарат заинтересован в построении результативной системы адаптации деятельности предприятий и организации к кризисным воздействиям на их хозяйственную деятельность.

Антикризисное управление на микроуровне, связано с функционирование предприятий на основе частной собственности, его процедуры зависят от решений самого руководства, так как предприятие представляет собой целостный комплекс, сочетающий в себе как финансовую, так и организационно-структурную составляющие. Архитектура инструментов антикризисного управления определяется спецификой оперативной деятельности, применяемыми технологиями, стратегическими целями и ресурсным потенциалом организации.

На макроуровне антикризисное государственное регулирование использует инструменты прямого и косвенного воздействия на совокупный спрос и предложение, на размер инвестиций и сбережений в национальной экономике, используя денежно-кредитные и бюджетно-налоговые инструменты, применяя антимонопольное, инвестиционное, инновационное регулирование и регулирование внешнеэкономической деятельности.

На микроуровне возможны любые комбинации инструментов управленческой практики, но с особенностями целеполагания их использования. К наиболее известным и широко используемым инструментам можно отнести: анализ внутренней и внешней среды; финансовый анализ; модель ЖЦ; риск-менеджмент; бенчмаркинг; аутсорсинг; планирование; ERP-системы; продвижение; бюджетирование; контролинг. Следует также выделить

тенденции, которые определяют архитектуру инструментов антикризисного управления на микроуровне. К ним можно отнести широкое внедрение маркетинговых инструментов во всех сферах разработки управленческих решений как отражение клиентоориентированности тактического планирования на базе цифровых решений CRM-платформ для прогнозирования поведения потребителей, для сегментации и управления лояльностью, что стало трендом для различных отраслей промышленности. Следующим трендом являются инвестиции в инновации как механизм бескризисного развития, что отражает необходимость адаптации содержания работы антикризисного менеджера и переход от традиционного регулирования потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность, к инструментам, реализующим мероприятия по управлению ключевыми компетенциями, стратегии внедрения на новые рынки и стратегии роста, управления интеллектуальной собственностью и создания стратегических партнерств с участниками предприятия. Для роста текущей прибыли как источника внутреннего финансирования активно используются инструменты аутсорсинга, управления цепочкой предложения, офшора. И наконец, главной особенностью цифровой экономики является трансформация инструментов управления на базе автоматизации бизнес-процессов и построения платформенной бизнес-модели предприятия в рамках цифровой инфраструктуры и технологий, формирующих новую экосистему функционирования национальной экономики.

Следует также отметить изменения в элементах антикризисного управления под влиянием цифровизации: во внешней среде цифровая инфраструктура создает сетевые эффекты, изменяющие характеристики факторов кризиса, процедур мониторинга банкротства в национальной экономике, так в РФ создан единый федресурс по банкротству, что в свою очередь нашло отражение в формировании новых стадий кризисного цикла. Широкое внедрение платформенных бизнес-моделей трансформировало инструменты и алгоритмы кризис-диагностики, создало новую структуру издержек, сформировало цифровые активы предприятия, изменило механизмы формирования прибыли, что в свою очередь трансформировало факторы оценки бизнеса, что требует корректив как при разработке комплекса финансового оздоровления, так и при реализации реструктуризации и процедур банкротства.

Антикризисное управление как сложный процесс предвидения, выявления кризиса, максимального уменьшения негативного воздействия кризиса на систему и использования факторов кризиса для развития организации в дальнейшем представлен в двух ипостасях как превентивное, так и посткризисное управление. Таким образом, можно сгруппировать две группы инструментов:

инструменты в превентивном управлении - экспресс-анализ финансового состояния; портфельный анализ и глубокий анализ финансового состояния; пятифакторная модель анализа Портера, SWOT-анализ, PEST-анализ; диагностика вероятности банкротства; оценка стоимости бизнеса и др.;

инструменты в посткризисном управлении - реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности; реструктуризация организации; реорганизация системы производства и управления; санация кадрового персонала; совершенствование логистики и оптимизация ассортиментной политики; ускорение оборота денежных средств; внедрение информационных систем для снижения себестоимости; комплекс мероприятий в области маркетинга; внедрение инноваций; контроллинг и совершенствование управления запасами организации.

Превентивное управление как ранняя диагностика кризиса проводится на постоянной основе для предвидения и оттягивания кризисной ситуации, а также создания потенциала прибыльности в случае ухудшения позиций организации на рынке. Посткризисное управление носит периодический характер и осуществляется по слабым сигналам кризиса при потере организацией конкурентоспособности.

Стратегия антикризисного управления разрабатывается в рамках превентивного управления для разработки комплекс мер по преодолению еще не возникшей кризисной ситуации, но эти решения основываются на довольно слабых сигналах и недостоверной информации о проявлении неблагоприятных тенденций. Для преодоления кризиса используется тактика антикризисного управления путем проведения антикризисных мероприятий в рамках выбранной стратегии.

Таким образом, антикризисный менеджер использует диверсификация технологий управления для разработки эффективных управленческих решений и поиска необходимой для принятия таких решений информации. С учетом выявленных тенденций развития кризисных проявлений в экономике диагностика и создание антикризисного плана требуют огромного количества достоверной информации и оперативного реагирования на изменения. Следовательно, актуальным является разработка превентивного управления с инструментами интегрированными с Data-аналитикой, 1-C аналитикой и возможностями построения дашбордов для оперативного мониторинга конкретных объектов контроля.

Таким образом, инструменты антикризисного управления — это система мероприятий, инициатив, кампаний, программ краткосрочного воздействия на предприятие в разных сферах деятельности с целью осуществления и разработки антикризисной стратегии. Для разработки наиболее рационального варианта выхода организации из кризиса необходимо учитывать тип организации, его платформенную бизнес-модель, а также стадию жизненного цикла с учетом воздействия сетевых эффектов цифровой инфраструктуры экономики.

Антикризисные и арбитражные управляющие с учетом выявленных тенденций должны разрабатывать механизмы аналитики для выбора и интеграции различных инструментов с целью достижения стратегических целей, поддержания ключевых компетенций, эксплуатации слабости конкурентов и ценности потребителей, других участников предприятия.

## ДИНАМИКА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РЕГИОНАХ РОССИИ

**ЗАЙМИДОРОВА С.А.,**

*студентка*

*ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»  
Новосибирск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье отражены результаты изучения вопроса средней заработной платы населения России в целом и в регионах. На основе реальных данных показатели средней заработной платы были обобщены и сгруппированы по субъектам РФ. Проведен анализ динамики средней заработной платы с 2017 по 2022 гг. Для визуализации построен график.

*Ключевые слова:* средняя заработная плата, регион, МРОТ, динамика оплаты труда

## DYNAMICS OF AVERAGE WAGES IN THE REGIONS OF RUSSIA

**ZAYMIDOROVA S.A.,**

*3rd year student,*

*FSBEI HE Siberian State University of Railway Engineering  
Novosibirsk, Russian Federation*

*Annotation.* This article reflects the results of studying the issue of the average salary of the population of Russia as a whole and in the regions. Based on real data, the indicators of average wages were generalized and grouped by subjects of the Russian Federation. The analysis of the dynamics of average wages from 2017 to 2022 is carried out. A graph is built for visualization.

*Keywords:* average salary, region, minimum wage, wage dynamics

В современных условиях тема изучения заработной платы весьма актуальна [1, с. 189]. Данные о показателях средней заработной платы собираются из отчетностей работодателей различного уровня и публикуются в официальных периодических изданиях и в других источниках [2].

В работе были сгруппированы данные о средней заработной плате по регионам РФ с самыми высокими показателями и самыми низкими и представлены за шесть лет (таблица 1).

**Таблица 1**

### Средняя заработная плата в России по годам, руб.

Субъект РФ	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Всего по РФ	39 167	43 381	47867	51344	57 244	56 782

Чукотский автономный округ	92 452	101 383	96 930	137 976	130 738	136 869
Ямало-Ненецкий	80 876	112 884	86 560	116 810	116 376	131 545
Москва	73 846	89 318	78 946	135 375	112 768	118 378
Магаданская область	66 821	84 660	101 662	127 137	112 852	113 829
Сахалинская область	65 063	70 910	73 261	108 761	94 285	101 294
Камчатский край	57 637	76 748	71 553	101 047	93 880	100 662
Тюменская область	55 990	70 334	61 937	93 716	83 643	92 352
Республика Саха (Якутия)	55 628	63 709	65 881	103 329	84 472	89 982
Санкт-Петербург	51 024	59 576	58 310	83 582	76 259	81 564
Мурманская область	48 328	58 878	56 005	82 628	76 565	84 393
Новосибирская область	30 071	34 735	36 048	49 343	46 167	49 814
Чеченская Республика	22 819	24 565	26 108	34 336	31 291	32 492
Кабардино-Балкарская Республика	20 163	25 679	25 318	36 638	31 712	33 205
Ивановская область	20 917	24 353	26 053	35 321	32 403	34 795
Республика Ингушетия	21 078	25 004	25 663	32 969	31 362	32 062
Республика Дагестан	19 633	23 383	24 550	37 490	31 859	33 657
Карачаево-Черкесская Республика	20 844	24856	25 699	35 726	32 846	34 412
Республика Северная Осетия – Алания	22 080	25 744	26 108	37 487	32 999	34 726
Алтайский край	20 091	24 330	25 960	37 152	33 872	35 819

Для визуализации данных в работе был построен линейный график [3, с. 79], где можно увидеть, динамику средней заработной платы в целом по Российской Федерации и в регионах с самой высокой и самой низкой заработной платой за период (рисунок 1).

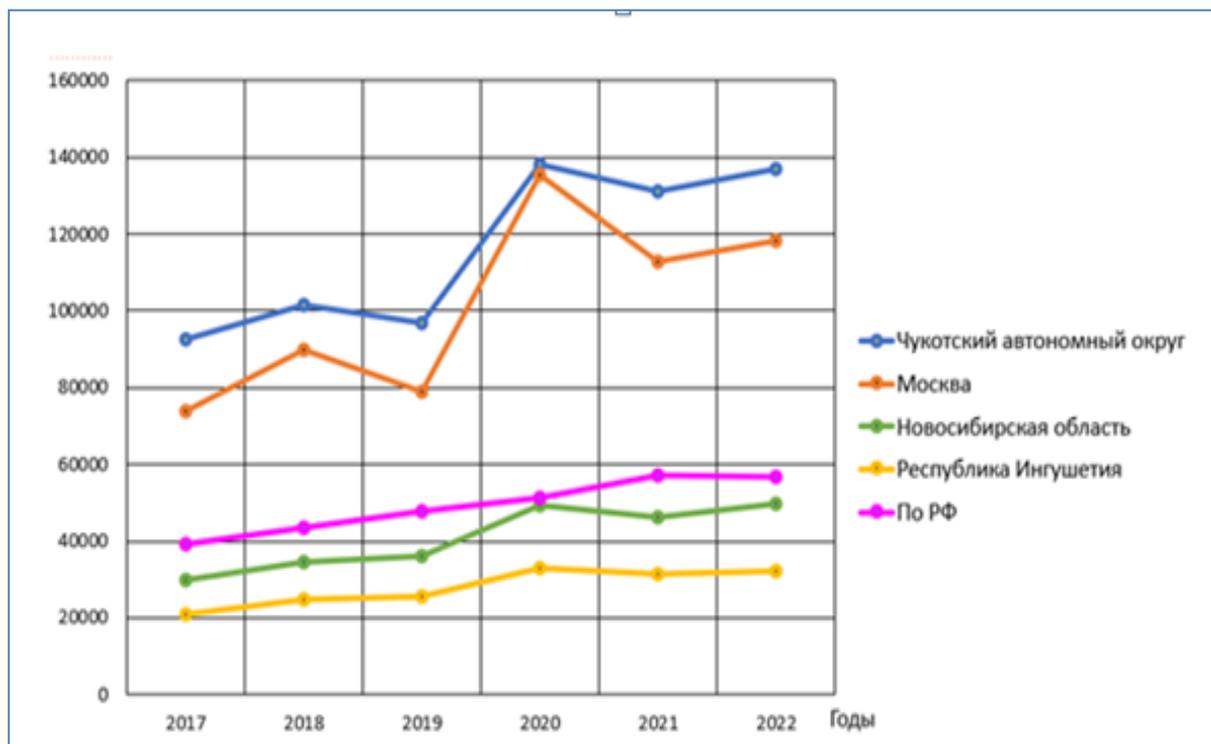


Рис. 1. Динамика средней заработной платы в Российской Федерации и по регионам за период

На графике хорошо заметно, как отличаются уровни средней заработной платы по регионам. Самый высокий показатель в Чукотском автономном округе, который достиг в 2022 году значения 136 869 рублей. Самая низкая средняя заработная плата в республике Ингушетии. Ее уровень составляет 32 062 рубля.

Далее в работе проводился анализ динамики средней заработной платы в Новосибирской области. Расчеты и результаты расчетов представлены ниже (таблица 2).

**Таблица 2.**  
**Анализ динамики средней заработной платы в Новосибирской области за период**

Показатель	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Средняя заработная плата	30071	34735	36048	49343	46167	49814
Коэффициент роста к 2017 году	-	$\frac{34\ 735}{30\ 071}$	$\frac{36\ 048}{30\ 071}$	$\frac{49\ 343}{30\ 071}$	$\frac{46\ 167}{30\ 071}$	$\frac{49\ 814}{30\ 071}$
		= 1,15	= 1,19	= 1,64	= 1,53	= 1,65
Коэффициент роста, ежегодный	-	$\frac{34\ 735}{30\ 071}$	$\frac{36\ 048}{34\ 735}$	$\frac{49\ 343}{36\ 048}$	$\frac{46\ 167}{49\ 343}$	$\frac{49\ 814}{46\ 167}$
		= 1,15	= 1,03	= 1,3	= 0,93	= 1,07
Темп роста к 2017 году	-	$1,15 \times 100$	$1,19 \times 100$	$1,64 \times 100$	$1,53 \times 100$	$1,65 \times 100$
		= 115	= 119	= 164	= 153	= 165

Темп роста, ежегодный	-	$1,15 \times 100 = 115$	$1,03 \times 100 = 103$	$1,3 \times 100 = 130$	$0,93 \times 100 = 93$	$1,07 \times 100 = 107$
Темп прироста к 2017 году	-	$115 - 100 = 15$	$119 - 100 = 19$	$164 - 100 = 64$	$153 - 100 = 53$	$165 - 100 = 65$
Темп прироста, ежегодный	-	$115 - 100 = 15$	$103 - 100 = 3$	$130 - 100 = 30$	$93 - 100 = -7$	$107 - 100 = 7$
Абсолютный прирост к 2017 году	-	$34\ 735 - 30\ 071 = 4\ 664$	$36\ 048 - 30\ 071 = 5\ 977$	$49\ 343 - 30\ 071 = 19\ 278$	$46\ 167 - 30\ 071 = 16\ 096$	$49\ 814 - 30\ 071 = 19\ 743$
Абсолютный прирост, ежегодный	-	$34\ 735 - 30\ 071 = 4\ 664$	$36\ 048 - 34\ 735 = 1\ 313$	$49\ 343 - 36\ 048 = 13\ 295$	$46\ 167 - 49\ 343 = -3\ 176$	$49\ 814 - 46\ 167 = 3\ 647$
Абсолютное значение 1% прироста	-	$\frac{30\ 071}{100} = 300,71$	$\frac{34\ 735}{100} = 347,35$	$\frac{36\ 048}{100} = 360,48$	$\frac{49\ 343}{100} = 493,43$	$\frac{46\ 167}{100} = 461,67$

В заключении можно сказать, что за анализируемый период наблюдается ежегодный рост средней заработной платы и увеличивается минимальный размер оплаты труда. Для дальнейшего улучшения благосостояния и уровня жизни населения правительству страны и руководителям в регионах необходимо выполнять намеченные программы по экономическим и социальным вопросам. Развивать и модернизировать производство, наращивать темпы инвестиционных процессов [4, с. 424], развивать предпринимательство [5, с. 610], совершенствовать деятельность и распределение государственных финансов, снижать уровень инфляции [6, с. 37], бороться с коррупцией.

### Список литературы

1. Хамзин, П. В. Характеристика динамики оплаты труда в регионе / П. В. Хамзин, О. Ю. Хекало // Государство, общество, личность: история и современность : сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 апреля 2019 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2019. – С. 189-192. – EDN ZSKQPR.
2. Федеральная служба статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 12.08.2023).
3. Болбат, О. Б. Использование инфографики в образовании и представлении результатов исследований / О. Б. Болбат // Политранспортные системы : Материалы XII Международной научно-технической конференции. В 3-х частях, Новосибирск, 21–22 сентября 2022 года. Том Часть 1. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 75-81. – EDN NIJZKU.
4. Хекало, О. Ю. Характеристика инвестиционных процессов в регионах России / О. Ю. Хекало, П. Н. Турубаров // Актуальные проблемы экономического развития : Сборник докладов X Международной заочной научно-практической конференции, Белгород, 01–30 октября 2019 года. – Белгород: Белгородский

государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2019. – С. 424-428. – EDN QRYYYWT.

5. Хекало, О. Ю. Развитие предпринимательства России в новых условиях / О. Ю. Хекало // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада : Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 14–15 ноября 2019 года / Под общей редакцией Л.Н. Захаровой, М.В. Прохоровой. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2019. – С. 610-613. – EDN UBZZVD.

6. Дегтярева, О. С. Учет инфляционного фактора в оценке финансовых результатов организаций железнодорожного транспорта / О. С. Дегтярева // Сибирская финансовая школа. – 2005. – № 3(56). – С. 37-39. – EDN MURVSL.

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

***КОНСТАНТИНОВА М.А.,***

*ассистент,*

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

*Аннотация.* Экономические кризисы являются неотъемлемой частью современного мирового рынка. Кризисы могут возникнуть из-за различных причин, таких как финансовые колебания, политические потрясения, природные бедствия или глобальные пандемии. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях кризиса становится необходимостью для выживания и долгосрочного процветания бизнеса. В данной работе рассмотрены ключевые аспекты управления конкурентоспособностью предприятия в периоды кризисов.

*Ключевые слова:* управление, кризис, конкурентоспособность, развитие, стратегия

## **MANAGING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN CRISIS**

***KONSTANTINOVA M.A.,***

*Assistant,*

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

*Annotation.* Economic crises are an integral part of the modern world market. Crises can arise due to various reasons, such as financial fluctuations, political upheavals, natural disasters or global pandemics. Managing the competitiveness of an

enterprise in a crisis becomes a necessity for the survival and long-term prosperity of a business. This paper examines the key aspects of managing the competitiveness of an enterprise during periods of crisis.

*Key words:* management, crisis, competitiveness, development, strategy

Управление конкурентоспособностью предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Данная категория отражает способность предприятия противостоять на рынке своим конкурентам, как по степени удовлетворения своей продукцией конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Актуальность исследования обусловлена тем, что все предприятия и организации сталкиваются с конкурентной средой, и для успешного развития в условиях нестабильности мирового рынка необходимо анализировать текущее положение на рынке и предпринимать соответствующие меры для эффективного управления конкурентоспособностью предприятия.

В настоящее время все предприятия находятся в конкурентной рыночной среде, которая постоянно изменяется. Изменения, касающиеся производственной сферы, в основном, связаны с изменением конъюнктуры рынка и направлены на повышение конкурентоспособности производимых товаров или услуг посредством изменения технологии производства, изменения качества продукции, обновления оборудования [1]. В условиях геополитического кризиса и санкций против РФ происходит значительное изменение всего процесса логистики. Преодолев последствия пандемии, с конца февраля 2022 года экономика нашей страны столкнулась с проблемами с экспортноимпортными операциями, нарушением устоявшихся логистических цепочек, уходом из России большого количества иностранных компаний, прекращением импорта ключевых компонентов, введением запрета на поставку.

Процесс конкурентных отношений не может осуществляться без главного условия – управления конкурентоспособностью предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия – это набор действий, направленных на разработку управленческих решений, которые позволяют достичь лидерства и справиться с внешними воздействиями в соответствии с поставленными целями [2].

Рассмотрим основные аспекты управления конкурентоспособностью предприятия в условиях кризиса:

#### 1. Анализ ситуации

Первым шагом при управлении конкурентоспособностью предприятия в условиях кризиса является тщательный анализ текущей ситуации, что позволяет точно определить уязвимые места и потенциальные риски. Важно оценить как внешние, так и внутренние факторы, влияющие на предприятие.

Тщательный анализ совокупности факторов, влияющих на макро-, микро- и внутреннюю среды предприятия, позволяет составить список возможностей и

угроз во внешней среде (на основе анализа состояния макро- и микросреды предприятия), сильных и слабых сторон (на основе анализа внутренней среды предприятия) и определить их влияние на предприятие.

Анализ макроокружения предполагает изучение влияния следующих факторов внешней среды: экономические, политические, рыночные, научно-технологические, конкурентные, международной среды, социально-культурные, демографические и природно-географические.

Анализ микроокружения включает влияние поставщиков, потребителей, конкурентов, контактных аудиторий и посредников.

Анализ внутренней среды предусматривает обследование таких ключевых функциональных блоков как производство, маркетинг, персонал, финансы и инновации [3].

## 2. Реакция на изменяющиеся условия

Способность быстро реагировать на изменяющиеся условия – ключевой фактор в периоды кризиса. Предприятия должны адаптировать свои стратегии и операции, чтобы минимизировать негативные последствия. Это может включать в себя пересмотр бюджета, сокращение издержек, пересмотр стратегии маркетинга и даже изменение ассортимента продукции.

## 3. Диверсификация рисков

Диверсификация рисков предприятия – это стратегия управления рисками, которая заключается в разнообразии инвестиций, операций и деятельности компании с целью снижения вероятности возникновения серьезных убытков из-за конкретных рисков. Она позволяет предприятию распределить свои активы и активности таким образом, чтобы потенциальные потери в одной области могли быть компенсированы прибылью или низкими потерями в другой.

Вот некоторые основные аспекты диверсификации рисков предприятия:

- разнообразие продуктов и услуг: предприятие может развивать несколько различных продуктов или услуг, чтобы уменьшить зависимость от одного рынка или клиентской группы. Это может включать в себя разработку новых продуктов или расширение географического присутствия.

- географическая диверсификация: расширение деятельности предприятия за пределы одной региональной или национальной территории может снизить риски, связанные с изменениями в экономических условиях или законодательстве в определенной стране или регионе.

- разнообразие поставщиков: иметь нескольких поставщиков для необходимых материалов и ресурсов может помочь избежать проблем, связанных с отсутствием или изменением условий снабжения у одного поставщика.

- разнообразие финансовых инструментов: размещение средств в различных финансовых инструментах, таких как акции, облигации, недвижимость и др., может снизить риски, связанные с колебаниями на финансовых рынках.

- разнообразие клиентской базы: расширение клиентской базы и работа с

различными клиентами из разных отраслей может уменьшить зависимость от одного крупного клиента или рынка.

- разнообразие кадрового состава: постоянное развитие и обучение сотрудников, а также создание разнообразных команд и экспертных групп, способствует повышению гибкости и способности предприятия адаптироваться к переменам.

Диверсификация рисков предприятия может помочь снизить уровень риска и повысить стабильность бизнеса. Однако важно помнить, что диверсификация также может увеличить сложность управления предприятием и потребовать дополнительных ресурсов.

#### 4. Инновации и развитие

В периоды кризиса инновации могут стать ключевым фактором, определяющим успешное управление конкурентоспособностью. Предприятия могут искать новые возможности и рынки, разрабатывать более эффективные процессы и продукты. Инвестирование в исследования и развитие может помочь предприятиям выйти из кризиса с более сильной позицией.

#### 5. Управление персоналом

Сотрудники являются важным активом предприятия, и их управление играет важную роль в управлении конкурентоспособностью в условиях кризиса. Необходимо обеспечить мотивацию персонала, поддерживать коммуникацию и обучение, чтобы сотрудники могли эффективно справляться с переменами и исполнять новые задачи. Приведем некоторые основные принципы и рекомендации управления персоналом: своевременная коммуникация, расстановка приоритетов, поддержка и моральное обеспечение, гибкость в трудовых отношениях, обучение и развитие, рационализация бизнес-процессов, учет мнения персонала, мониторинг и коррекция, подготовка к восстановлению, соблюдение законов и нормативов и другие.

Управление персоналом в условиях кризиса требует лидерства, четкости и гибкости. Важно помнить, что персонал – это ключевой актив предприятия, и его эффективное управление может помочь преодолеть кризисные ситуации и подготовиться к будущему успеху.

#### 6. Финансовая устойчивость

Сохранение финансовой устойчивости архиважно в условиях кризиса. Предприятия должны управлять своими финансами осторожно, обеспечивать достаточные резервы и использовать финансовые инструменты для снижения рисков. Также важно установить строгий контроль над дебиторской задолженностью и обязательствами.

Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях кризиса – это сложная задача, которая требует гибкости, аналитических навыков и стратегического мышления. Однако успешное управление в периоды нестабильности может привести к укреплению позиций на рынке и создать возможности для роста после кризиса. Предприятия, способные адаптироваться и принимать решения, могут выйти из кризиса более сильными и конкурентоспособными, чем когда-либо.

### Список литературы

1. Петрова И.В. Разработка адаптационной стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / И.В. Петрова, И.А. Мызников // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С.66-74
2. Воронцова, Ю.Н. Управление конкурентоспособностью отраслевого предприятия в условиях нестабильности мирового рынка [Электронный ресурс] / Ю.Н. Воронцова, Е.Е. Лихачева // Умная цифровая экономика. – 2023. – №1 (3) – С. 70-76. – Режим доступа: <https://sde-journal.ru/images/journal/2023/vol3-1/12.pdf>.
3. Руднева, А.О. Прибыльность бизнеса в условиях кризиса [Электронный ресурс] / А.О. Руднева, Д.М. Туркина // Евразийский союз ученых. – 2020. – №1-4 (70) – С. 551-554. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_42491481\\_86768014.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42491481_86768014.pdf).

### АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**КУСКОВ А.Е.,**

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация.* В ходе исследования было установлено, что нейтрализация кризисных ситуаций, а также стабилизация всех видов деятельности предприятий возможны при условии внедрения действенного механизма антикризисного управления. На основе систематизации научных работ относительно данной проблематики установлено, что антикризисное управление выступает базисом в обеспечении надлежащего уровня экономической безопасности предприятия.

*Ключевые слова:* предприятие, проблемы, стратегии, кризис, источники, управление.

### ANTI-CRISIS MANAGEMENT AN ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

**KUSKOV A.E.,**

*Senior lecturer,*

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

*Annotation.* In the course of the study, it was found that the neutralization of crisis situations, as well as the stabilization of all types of enterprises' activities, are possible provided that an effective anti-crisis management mechanism is introduced. Based on the systematization of scientific papers on this issue, it has been established that anti-crisis management is the basis for ensuring an appropriate level of economic security of the enterprise.

*Keywords:* enterprise, problems, strategies, crisis, sources, management.

Актуальность антикризисного управления предприятием в современных условиях обусловлена следующим. Структура рынка подвержена постоянным воздействиям и изменениям, а это сильно влияет на экономическую ситуацию. В результате работа предприятий становится неустойчивой и это приводит к ее ликвидации. Чтобы решить управленческие задачи в период кризиса или в условиях нестабильной экономики, предприятие использует антикризисное управление, представляющее собой особую систему мероприятий.

Проблемой антикризисного управления занимались как отечественные исследователи (Айвазян, Беляев, Градов, Иванов, Коротков и др.), так и зарубежные (Вудхауз, Кон, Курзбард, Митрофф, Сиомкос, Стивенс, Холл и др.). В экономической литературе встречается множество толкований понятия «антикризисное управление». Антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику [1]. Менеджмент, направленный на предотвращение неплатежеспособности несостоятельного предприятия, а также на обеспечение достижения предприятием конкурентного преимущества [2].

Диагностика экономического развития нашей республики показывает, что с каждым годом все большее количество предприятий подвергаются кризисным процессам, поэтому особую актуальность приобретает проблема определения и внедрения эффективного механизма управления субъектом хозяйствования, способного обеспечить достаточный уровень экономической безопасности в условиях кризиса. Поиск путей эффективного функционирования хозяйствующих субъектов в кризисной ситуации в научной литературе получил название «антикризисное управление предприятием». Внешние и внутренние дестабилизирующие факторы воздействуют на все виды деятельности предприятия и способны сдвинуть с места кризисное течение, которое распространяется на весь производственный и организационный процессы. В таких ситуациях можно проследить, способно ли предприятие справиться с возникшими трудностями, имея в своем потенциале действенную комплексную программу по выходу из кризисного состояния, или нет.

Антикризисное управление является тем элементом, который обеспечивает должный уровень экономической безопасности предприятия, так как его целью является нейтрализация кризисных явлений, прогнозирование и предупреждение его неплатежеспособности, стабилизация финансово-хозяйственной деятельности под влиянием неблагоприятных факторов внешней

и внутренней среды, а эффективное регулирование механизма формирования и использования прибыли, будет способствовать росту собственных финансовых ресурсов, обеспечивая его финансовую устойчивость, и следовательно - экономическую безопасность [3].

На рис. 1 представлен процесс антикризисного управления предприятием, обеспечивающий его экономическую безопасность в части финансовой составляющей, которая, как считают многие исследователи, является основополагающей в общей структуре экономической безопасности. Поэтому компоненты процесса антикризисного управления являются факторами финансовой составляющей экономической безопасности предприятия.

Антикризисное управление позволяет решить ряд задач, в частности:

- диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия;
- выявление внутренних и внешних факторов, дестабилизирующих среду функционирования предприятия.
- исследование механизма формирования и структуры прибыли предприятия на основе анализа внешних и внутренних факторов;
- возобновление финансовой устойчивости предприятия;
- минимизация негативных последствий кризиса предприятия и пр.

Для достижения положительного результата в решении существующих на предприятии проблем, системой антикризисного управления используются соответствующие функциональные инструменты. Создание эффективной системы антикризисного управления предприятия заключается в принципиальной системности, благодаря которой можно не только определить место возникновения кризиса, но и его причины [4].



Рис.1 Финансовая составляющая экономической безопасности предприятия в контуре антикризисного управления предприятием.

Подходящая стратегия подбирается в зависимости от глубины и характера кризиса. В антикризисном управлении предприятием не малую роль играют инновационные бизнес стратегии. Как составная часть общей стратегии организации инновационная бизнес-стратегия представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

К инновационным бизнес-стратегиям относятся:

- защитная стратегия – мероприятия, позволяющие «защищаться» от конкурентов. Ее целью можно считать попадание на уже существующий рынок с похожей или новейшей продукцией;

- стратегия инновационной имитации – имитация новшеств конкурентов, копирование их продукции. Это эффективная, применяя которую необходимо иметь производственную и ресурсную базу, что Актуальные проблемы и перспективы развития маркетинга и менеджмента производственных и социальных систем 48 позволит обеспечить массовый выпуск имитируемых продуктов и их реализацию на рынках;

- стратегия непосредственного реагирования на нужды и запросы потребителей. Ее реализуют небольшие по размерам организации, выполняющие индивидуальные заказы крупных компаний;

- стратегия выжидания – снижение уровня риска в условиях высокой неопределенности внешней среды и потребительского спроса на новшество;

- активные НИОКР. Производители, реализующие данную стратегию, получают самое сильное конкурентное преимущество, которое, собственно, и выражается в оригинальных, единственных в своем роде научно-технических разработках или принципах и методах;

- стратегия, ориентированная на маркетинг – стратегия, помогающая искать средства для решения связанных с выходом новшества на рынок;

- стратегия слияний и приобретений предполагает меньший риск по сравнению с другими видами активной стратегии, опирается на уже отлаженные производственные процессы и ориентируется на освоенные рынки [5].

Таким образом, антикризисное управление – это совокупность действий, направленных на предотвращение кризисных явлений, снижающих их отрицательные последствия и позволяющие использовать имеющиеся возможности для поступательного развития предприятия в условиях кризиса. Это деятельность, которая направлена на предотвращение неплатежеспособности несостоятельного предприятия, а также на обеспечение достижения предприятием конкурентного преимущества. Основными составляющими антикризисного управления являются мероприятия, направленные на предотвращение, сглаживание кризиса, а также мероприятия, направленные на ликвидацию отрицательных последствий кризиса.

Значительную роль в преодолении кризиса предприятием играет менеджмент предприятия и государство. Руководители предприятия выбирают подходящую стратегию антикризисного управления, а государство в лице законодательных и иных органов являются внешней окружающей средой для предприятия, которая диктует свои условия. При реализации выбранной стратегии антикризисного управления руководству необходимо учитывать эти условия, которые диктует государство из вне.

### **Список литературы**

1. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
2. Агапов В.И. Антикризисное управление предприятием в современных условиях /В.И. Агапов, Е.Л. Сафонова //Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – №9 (37). – С.35-39.
3. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование: практич. пособие / В.Н. Самочкин. - М.: Дело, 2012. - 220 с.
4. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 256 с.
5. Айрапетян К.З. Антикризисное управление предприятием на основе инновационных бизнес-стратегий //Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С.1-5.

## **К ВОПРОСУ О СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЕ В НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ**

**МИХЕЕВА А.А.,**  
*студентка*

*ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»  
Новосибирск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье проанализированы документы по вопросам социальной защиты жителей Новосибирской области. Подчеркнута роль программы «Социальная поддержка в Новосибирской области», проведен анализ финансирования программы, рассмотрены дополнительные меры социальной защиты и описаны приоритетные направления социально-экономического развития Новосибирской области на 2023-2025 годы.

*Ключевые слова:* социальная защита, социальная поддержка, семья, программа, Новосибирская область

## **ON THE ISSUE OF SOCIAL PROTECTION IN THE NOVOSIBIRSK REGION**

**A.A. MIKHEEVA,**  
*3rd year student,  
FSBEI HE "Siberian Transport University"  
Novosibirsk, Russian Federation*

*Abstract.* This article analyzes documents on social protection of residents of the Novosibirsk region. The role of the Social Support in the Novosibirsk Region program was emphasized, an analysis of the program financing was carried out, additional social protection measures were considered and priority areas for the socio-economic development of the Novosibirsk Region for 2023-2025 were described.

*Keywords:* social protection, social support, family, program, Novosibirsk region

Под социальной защитой принято понимать определённую систему мер, предпринимаемых государством, которые направлены на защиту конституционных прав человека.

В настоящее время много говорят о социальной защите населения, поэтому тема является актуальной. Данные о фактах социальной защиты публикуются в открытых официальных источниках [1].

Семьи, нуждающиеся в социальной защите, составляют граждане, которым необходимо социальное сопровождение или предоставление социальных услуг. К таким семьям относятся семьи, в которых есть инвалиды, пенсионеры или безработные.

К семьям социального риска относятся: малообеспеченные; многодетные; неполные; с детьми-инвалидами.

По данным по Новосибирской области за 2020 год, наибольшее количество семей с детьми, нуждающихся в социальном сопровождении – это многодетные, малоимущие и неполные семьи.

На сайте министерства труда и социального развития Новосибирской области (НСО) [1] представлен полный перечень социальных выплат и услуг, предоставляемых семьям с детьми и многодетным семьям. С ними можно ознакомиться в разделе «Выплаты и пособия».

В настоящее время в Новосибирской области действует программа, направленная на социальную защиту семей в Новосибирской области «Социальная поддержка», действующая в период с 2022-2028 гг. Основной целью данной программы является улучшение качества мер социальной поддержки жителям Новосибирской области, а также улучшение качества социального обслуживания.

Задачи программы представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Задачи программы «Социальная поддержка в Новосибирской области»

На сайте мэрии НСО [1], в открытом бюджете Новосибирской области, доступна информация по финансированию государственной программы Новосибирской области «Социальная поддержка в новосибирской области». Данные финансирования представлены на рисунке 2.

Из приведенной на рисунке 2 гистограммы видно, что на 2023 год в отчетном периоде приходится самое большое количество денежных расходов.

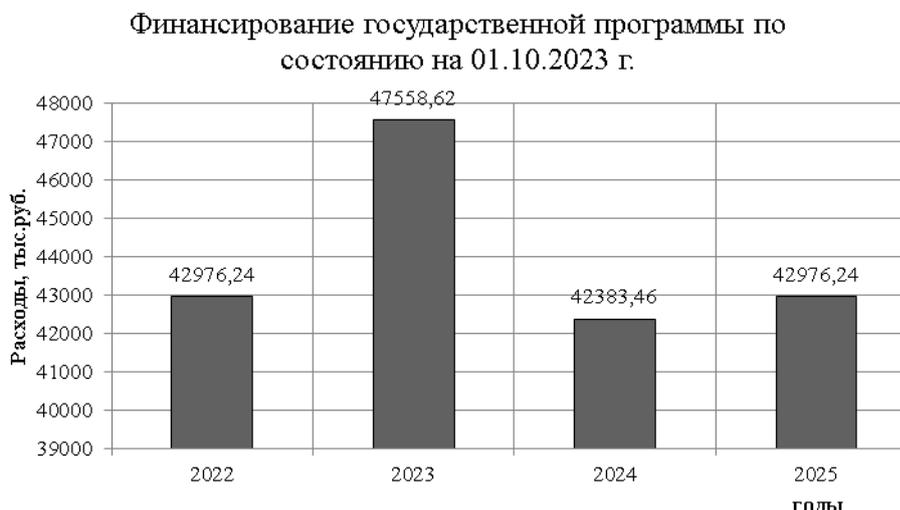


Рис. 2. Финансирование государственной программы

За 2021–2022 г. в сфере социальной защиты населения были приняты дополнительные меры, направленные на улучшение жизни новосибирцев. Они представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Дополнительные меры социальной защиты

Приоритетными направлениями социально-экономического развития Новосибирской области на 2023-2025 годы являются:

1) развитие социальной сферы. К данному направлению относятся: повышение демографических показателей численности населения в НСО [2, 3]; увеличение продолжительности жизни и снижение показателей смертности; профилактика различных заболеваний; улучшение системы здравоохранения; изменения в образовательной деятельности - профессиональная переподготовка и повышение квалификации людей возраста 50+; пропаганда здорового образа жизни; патриотическое воспитание молодежи.

2) развитие конкурентоспособной экономики. Данное направление включает в себя: развитие Новосибирского научного центра «Академгородок 2.0»; импортозамещение компьютерных и цифровых технологий и программного обеспечения.

3) создание безопасной среды для жизни в НСО. Данный раздел направлен на организацию строительства инженерных, коммунальных, дорожных и общественных инфраструктур.

4) дальнейшее развитие государственного и муниципального управления и его реализация в социально-экономическом развитии НСО. В данном направлении считаю нужным отметить, что в Сибирском государственном университете путей сообщения ведется подготовка будущих бакалавров по профилю подготовки «Государственное и муниципальное управление» и магистров по профилю подготовки «Цифровое государство».

Исходя из проведенного анализа постановлений правительства Новосибирской области, можно сделать следующие выводы:

1. несмотря на то, что в области действует программа по предоставлению жилья молодым нуждающимся семьям, данная проблема все еще является актуальной;

2. в последние несколько лет доля семей с детьми, находящихся в социально опасном положении, находится примерно на одном уровне.

3. за последние пять лет доля детей инвалидов, получивших социальные и реабилитационные услуги выросла, что демонстрирует эффективность проводимых мероприятий [4].

4. на протяжении трех последних лет доля оздоровленных детей, находящихся в трудной жизненной ситуации держится примерно на одном уровне.

На рисунке 4 представлена структура социальной защиты населения в НСО.

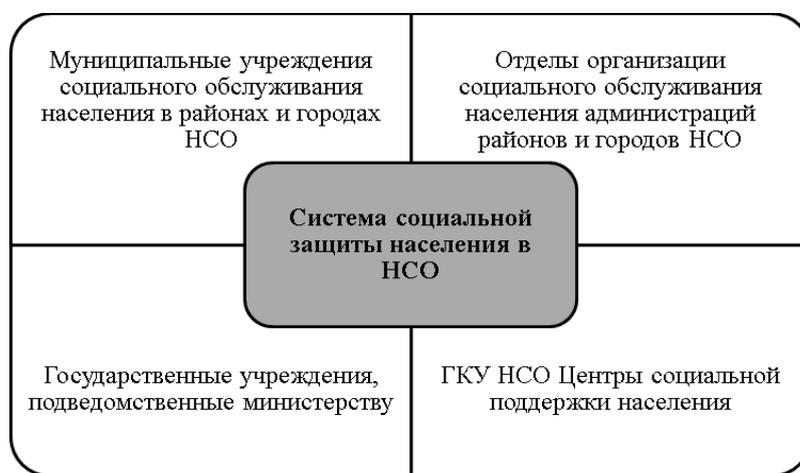


Рис. 4. Система социальной защиты населения в НСО

Для улучшения работы в данном направлении организована работа не только отделов социальной защиты, но и «горячей линии» министерства по вопросам социальной защиты населения.

Я студентка Сибирского государственного университета путей сообщения, обучаюсь по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Заинтересовалась темой социальной защиты во время подготовки к студенческой конференции. Результаты проведенного исследования представила в виде презентации, навыки в выполнении которой получила на учебных занятиях по дисциплине «Формирование отчетов и создание презентаций». На данной дисциплине мы научились по табличным данным строить и оформлять графики и диаграммы, а также объекты SmartArt и другие объекты инфографики [5].

И в заключение хотелось бы отметить, что данная работа была выполнена в рамках научно-исследовательской работы студентов и получила одобрение на студенческой конференции «Наука и молодежь-2023». Навыки, полученные при изучении дисциплины «Формирование отчетов и создание презентаций», я смогу

использовать в графическом представлении информации на других дисциплинах [6] и в будущей трудовой деятельности.

### Список литературы

1. Сайт Правительства Новосибирской области <https://www.nso.ru/page/2576> (дата обращения 30.10.2023).
2. Шитов, А.Н. Зависимость Социально-Экономического Развития Региона От Демографической Ситуации / А.Н. Шитов, О.Ю. Хекало // Государство, общество, личность: история и современность: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 25–26 апреля 2019 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2019. – С. 198-201. – EDN DFGAFV.
3. Аверкова, Е.В. Численность населения России. Варианты демографического развития страны и мира / Е.В. Аверкова, О.Ю. Хекало // Мы продолжаем традиции российской статистики: Материалы I Открытого российского статистического конгресса, Новосибирск, 20–22 октября 2015 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ", 2015. – С. 190-191. – EDN VCMWBWB.
4. Хекало, О.Ю. Характеристика образовательного пространства и участие в нем молодежи с ограниченными возможностями здоровья / О.Ю. Хекало, Е.С. Козлова // Проблемы и социальная адаптация молодежи: сборник докладов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ростов-на-Дону, 26 апреля 2019 года. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС), 2019. – С. 144-148. – EDN BVZOTI.
5. Болбат, О.Б. Использование инфографики в образовании и представлении результатов исследований / О.Б. Болбат // Политранспортные системы: Материалы XII Международной научно-технической конференции. В 3-х частях, Новосибирск, 21–22 сентября 2022 года. Том Часть 1. – Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 75-81. – EDN NIJZKU.
6. Междисциплинарные связи как важный принцип интеграции обучения / О.Б. Болбат, Е.С. Закирова, М.В. Самардак, О.Ю. Хекало // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – № 12. – С. 25-33. – DOI 10.37882/2223-2982.2022.12.02. – EDN YTGAVU.

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**МЫЗНИКОВ И.А.,**

*преподаватель,*

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

*Аннотация.* В настоящее время управление изменениями в организации является актуальной и важной задачей для достижения успеха и устойчивого развития предприятия. Однако процесс внедрения изменений часто сопряжен с определенными сложностями, особенно в связи с сопротивлением со стороны сотрудников. Цель данного исследования заключается в рассмотрении основных аспектов управления изменениями в организации и методов преодоления сопротивления сотрудников.

*Ключевые слова:* управление изменениями, сопротивление персонала, классификация.

## MANAGING CHANGES IN THE ORGANIZATION AND OVERCOMING EMPLOYEE RESISTANCE

**MYZNIKOV I.A.,**

*Lecturer,*

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

*Annotation.* Currently, change management in an organization is a relevant and important task for achieving success and sustainable development of the enterprise. However, the process of implementing change is often fraught with difficulties, especially due to resistance from employees. The purpose of this study is to examine the main aspects of change management in an organization and methods for overcoming employee resistance.

*Key words:* change management, personnel resistance, classification.

Управление изменениями в организации и преодоление сопротивления сотрудников является одной из ключевых задач для успешного функционирования и дальнейшего развития предприятий в условиях неопределенности и переменчивой внешней среды. Изменения внешней среды обуславливают необходимость регулярной адаптации к ним посредством внедрения изменений с целью повышения эффективности работы предприятия и конкурентоспособности его товаров и/или услуг. Однако, часто такие изменения вызывают сопротивление среди сотрудников, что может значительно затруднить процесс их реализации.

Для успешного управления изменениями на предприятии, необходимо

уделить внимание таким аспектам, как понимание причин внедряемых изменений, их природы и роли в дальнейшем функционировании и развитии предприятия, а также эффективным методам преодоления сопротивления сотрудников и стимулирования их активного участия в процессе управления изменениями.

В ходе анализа литературных источников были выделены внешние и внутренние факторы внедрения изменений на предприятии.

Внешние факторы:

1. Экономические.
2. Технологические.
3. Стратегические.
4. Политико – правовые.
5. Социально-культурные.
6. Экологические.

Внутренние факторы:

1. Изменения произошедшие в стратегии функционирования организации, ее внутриорганизационной культуры, организации процесса производства, применяемых основных средств и отношений к собственности.

2. Изменения в психологическом восприятии процессов происходящих внутри организации [2; 3].

Одной из основных проблем, с которой организации сталкиваются при внедрении изменений, является сопротивление персонала. Сопротивление может выражаться в различных формах, начиная от пассивного нежелания сотрудников принять нововведения, до активных действий против изменений. Классификация видов сопротивлений персонала изменениям представлена в таблице 1.

**Таблица 1.**

**Классификация видов сопротивлений персонала изменениям  
[составлено по материалам [1; 4]]**

Критерии классификации	Виды сопротивлений
По форме проявления:	1) пассивное; 2) активное.
По уровню проявления:	1) личностное (индивидуальное); 2) логическое; 3) психологическое; 4) социологическое; 5) групповое; 6) организационное (групповое, коллективное).
По характеру источника сопротивления:	1) технические; 2) политические; 3) культурологические.

Чтобы преодолеть сопротивление, необходимо предоставить сотрудникам достаточно информации о необходимости изменений, их целях и планах

реализации. Кроме того, важно создать атмосферу доверия и участия, где сотрудники могут свободно высказывать свои опасения и обеспокоенности относительно изменений, а также вносить свои предложения и идеи. Постепенное и постоянное вовлечение сотрудников в процесс изменений поможет снизить сопротивление и повысить их участие и поддержку. Основная нагрузка при внедрении изменений ложится на руководство промышленного предприятия, которое для успешного преодоления сопротивления внедряемым новшествам, в первую очередь должно определить причины недовольства [5].

Для достижения успешного управления изменениями необходимо также уделить внимание мотивации и стимулированию сотрудников. Разработка системы поощрения и вознаграждения за активное участие в изменениях, а также за достижение поставленных целей, поможет поддержать интерес и мотивацию персонала. Открытая передача информации о результатах реализации изменений и достижении поставленных целей также способствует укреплению мотивации.

Управление изменениями на предприятии и преодоление сопротивления сотрудников – это сложный и многогранный процесс, требующий комплексного подхода и профессиональных навыков. Однако, при достаточной готовности и знаниях, организация способна успешно реализовать изменения, обеспечивая свое развитие и конкурентоспособность.

### **Список литературы**

1. Богма Е.С. Классификация причин сопротивления персонала организационным изменениям на предприятиях [Электронный ресурс] / Е.С. Богма // Научный результат. Экономические исследования. – 2016. – №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-prichin-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 29.10.2023).
2. Полевая М.В. Готовность организации к внедрению изменений [Электронный ресурс] / М.В. Полевая // Финансы: теория и практика. – 2017. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gotovnost-organizatsii-k-vnedreniyu-izmeneniy-1> (дата обращения: 23.10.2023).
3. Чернова О.В. К вопросу оценки целесообразности изменений в организации [Электронный ресурс] / О.В. Чернова // Вестник НГИЭИ. – 2018. – №7 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-tselesoobraznosti-izmeneniy-v-organizatsii> (дата обращения: 26.10.2023).
4. Четверикова Н.А. Сопротивление персонала изменениям как реакция на состояние риска и неопределенности [Электронный ресурс] / Н.А. Четверикова // Вестник ГУУ. – 2018. – №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soprotivlenie-personala-izmeneniyam-kak-reaktsiya-na-sostoyanie-riska-i-neopredelennosti> (дата обращения: 29.10.2023).
5. Петрова И.В. Причины сопротивления персонала изменениям в условиях кризиса / И.В. Петрова, И.А. Мызников // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 24. / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С.166-173

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО И «БЕСКРИЗИСНОГО» УПРАВЛЕНИЯ**

***ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,***

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

*Аннотация.* В работе подчеркивается факт того, что антикризисное управление нельзя рассматривать только как процесс вывода предприятия из кризисной ситуации. На предприятии антикризисное управление должно быть внедрено до возникновения проблемы и сведено к «бескризисному» управлению.

*Ключевые слова:* кризис, предприятие, экономика, антикризисное управление, «бескризисное» управление.

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF ANTI-CRISIS AND «CRISIS-FREE» MANAGEMENT**

***PEREVOZNIKOVA E.V.,***

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

*Annotation.* The work emphasizes the fact that crisis management cannot be considered only as a process of bringing an enterprise out of a crisis situation. At an enterprise, crisis management should be implemented before a problem arises and reduced to “crisis-free” management.

*Keywords:* crisis, enterprise, economics, crisis management, “crisis-free” management.

В идеале, антикризисное управление должно быть сведено к «бескризисному» управлению. Слово «бескризисное» берем в кавычках в силу неизбежности кризисных процессов в экономике, поскольку кризис в деятельности любого предприятия отражает естественные циклы его развития.

Суть «бескризисного» управления может быть определена как осуществление комплексного и непрерывного управления развитием организации с момента ее создания [1].

Проанализируем отличия и сходства между антикризисным и «бескризисным» управлением:

Цель: Антикризисное управление направлено на преодоление ситуации кризиса и восстановление стабильности в организации. «Бескризисное»

управление стремится к предотвращению возникновения кризисов, созданию прочной и устойчивой системы функционирования.

**Механизмы:** Антикризисное управление акцентируется на разработке и реализации конкретных стратегий и тактик для преодоления кризисной ситуации. «Бескризисное» управление включает проактивные меры по анализу и предотвращению потенциальных угроз, а также налаживанию системы предупреждения кризисов.

**Фокус:** Антикризисное управление фокусируется на решении непосредственных проблем, вызванных кризисом, и восстановлении работоспособности организации. «Бескризисное» управление акцентируется на стратегической и операционной деятельности, направленной на укрепление организации и ее способности преодолевать потенциальные угрозы.

**Временная рамка:** Антикризисное управление имеет краткосрочный характер, так как его целью является немедленное восстановление стабильности в организации. «Бескризисное» управление ориентировано на долгосрочный успех, создание прочной системы предотвращения кризисов и бесперебойного функционирования.

**Основные методы:** Антикризисное управление включает такие методы, как реструктуризация организации, сокращение издержек, увольнение сотрудников и привлечение внешнего финансирования. «Бескризисное» управление включает такие методы, как анализ рынка, прогнозирование потенциальных рисков, построение партнерских отношений и инвестирование в развитие организации.

Сравнительный анализ антикризисного и «бескризисного» управления приведен в табл. 1. [1].

Но необходимо отметить, что оба подхода имеют свое значение в разных контекстах и могут быть применены совместно для обеспечения успеха организации.

«Бескризисное» управление - это метод руководства организацией, направленный на избежание и минимизацию кризисных ситуаций, а также максимальное смягчение их последствий. Основные характеристики «бескризисного» управления включают:

1. Проактивное предотвращение кризисов: «бескризисное» управление основывается на предвидении и анализе возможных угроз и проблем, что позволяет предпринять соответствующие меры для их предотвращения ещё до того, как они возникнут.

2. Гибкое планирование и адаптация: «бескризисное» управление предполагает гибкое и адаптивное планирование, которое позволяет организации быстро реагировать на изменения среды и принимать соответствующие решения для минимизации потенциальных кризисов.

Таблица 1.

**Сравнительный анализ антикризисного и «бескризисного» управления**

№ п/п	Критерий	Антикризисное управление	«Бескризисное управление»
1.	Концепция	Управление в преддверии и в процедурах банкротства	Комплексное и непрерывное управление с момента создания организации
2.	Содержание	Смягчение и ликвидация последствий кризиса	Предупреждение кризиса посредством анализа его предпосылок и использования всего арсенала современного менеджмента
3.	Стратегия предприятия	Стратегия выживания – защитная тактика	Стратегия созидания – наступательная тактика, основанная на инновациях и наращивании конкурентных преимуществ
4.	Анализ деятельности	Дескриптивный (описательный) анализ	Предикативный (прогностический) анализ
5.	Диагностика	Диагностика кризиса как постановка диагноза	Стратегическая диагностика с целью выявления отклонений
6.	Контроль	Контроль – констатация соответствия входных параметров и итоговых результатов	Контроллинг – отслеживание всего управленческого процесса с целью помощи и корректировки курса

3. Коммуникация и информационная прозрачность: «бескризисное» управление предполагает активное взаимодействие с заинтересованными сторонами и эффективную коммуникацию, чтобы обеспечить передачу информации о возможных рисках и принимаемых мерах для их устранения или смягчения.

4. Обучение и развитие персонала: «бескризисное» управление требует наличия квалифицированного и информированного персонала, способного эффективно реагировать на кризисные ситуации. Организация должна предоставлять обучение и развитие своему персоналу, чтобы обеспечить их готовность к кризисным ситуациям.

5. Постоянное изучение и анализ прошлых кризисов: «бескризисное» управление предполагает анализ и изучение кризисных ситуаций, которые произошли в прошлом, чтобы извлечь уроки и применить их в предотвращении подобных ситуаций в будущем.

В зарубежной литературе антикризисное управление чаще всего рассматривается как внешнее управление, осуществляемое специально подготовленными и приглашенными на предприятие специалистами и

целесообразно только на предприятиях, банкротство которых имеет негативные общественные последствия. На других предприятиях организация такого антикризисного управления не имеет смысла, поскольку это обременит их владельцев дополнительными расходами, продлит неэффективное использование ресурсов, что приведет к агонии предприятия. Поэтому большинство зарубежных предприятий стараются использовать стратегию, основанную на принципах и методах «бескризисного» управления.

Возможно ли «бескризисное» управление и «бескризисная» экономика в принципе? Вопрос о «бескризисном» управлении необходимо рассматривать на двух уровнях: на макро- и микроуровне. Макроуровень – это глобализация со всеми вытекающими последствиями перманентных кризисов в масштабе планеты. В современных условиях эта проблема представляется не решаемой в принципе. Микроуровень – это выведение из кризиса государств, социальных групп и личностей. На этом уровне кризисы ликвидируются за счёт другого объекта экономической деятельности [2].

Таким образом, можно сказать, что хотя полностью «бескризисная» экономика может быть недостижимой целью, усилия по управлению и регулированию экономики могут помочь смягчить последствия кризисов и создать условия для более стабильного развития.

Антикризисное управление должно быть упреждающим, «бескризисным» по своей сути. Данный подход к пониманию сущности антикризисного управления имеет большое значение для предприятий, поскольку не отвергает устоявшиеся принципы и методы управления, а напротив, призывает хозяйствующие субъекты использовать весь арсенал средств управления, чтобы выдержать жесткую конкуренцию в динамично меняющейся внешней среде.

### **Список литературы**

1. Кондратьева, К.В. Теоретические основы антикризисного управления на предприятиях промышленности в условиях ВТО / К.В. Кондратьева. – Текст : электронный // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №9 (45). Номер статьи: 4503. Дата публикации: 08.09.2014. URL: <https://sovman.ru/article/4503/>
2. Панов, А.И. О современном кризисе общественного управления / А.И. Панов, В.А. Шишкин // Вестник МГОУ. ISSN 2072-8360 - Серия: История и политические науки 2016 / № 5. – С.143-150. URL: <https://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/10119>

## **ЗНАЧЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,**

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

**МЛИКОВ Е.Е.,**

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

*Аннотация.* Работа посвящена исследованию процессов формирования, использования и совершенствования ключевых компетенций предприятия. Обоснована необходимость изучения сути понятия «ключевая компетенция», что связано со стратегическими аспектами управления предприятиями. Систематизированы основные признаки понятия «ключевая компетенция», что возможно использовать как внутренние критерии их идентификации в структуре потенциала предприятия.

*Ключевые слова:* компетенция, ключевые компетенции, предприятие, стратегическое развитие, потенциал.

## **THE IMPORTANCE OF KEY COMPETENCIES FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

**PEREVOZNIKOVA E.V.**

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

**MLIKOV E.E.,**

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

*Annotation.* The work is devoted to the study of the processes of formation, use and improvement of key competencies of the enterprise. The necessity of studying the essence of the concept of "key competencies", which is related to the strategic aspects of enterprise management, is substantiated. The main features of the concept of "key competence" are systematized, which can be used as internal criteria for their identification in the structure of the enterprise's potential.

*Keywords:* competence, key competencies, enterprise, strategic development, potential.

В условиях повышения динамичности и изменчивости внешней среды, что происходит под влиянием внешней и внутренней турбулентности современной экономики, принципиально видоизменяются методы и инструменты управленческого воздействия на предприятия для обеспечения его долгосрочного успеха. Многие руководители предприятий отмечают, что все чаще ситуации на рынке требуют от компаний не привычной адаптации к силам внешней бизнес-среды, а проактивного развития конкурентных преимуществ на основе ее уникальных компетенций [1]. За последнее десятилетие основными двигателями социально-экономического прогресса и наибольшей ценностью становятся понимание поведения потребителя, возможность применения клиенто-ориентированных действий, поиск новых инновационных форм конкурентных преимуществ, при условии эффективного использования производства, инвестиций, человеческого ресурса, инноваций и др. Главной задачей управления современным предприятием, в аспекте создания продукции с новой функциональностью, является поиск и развитие компетенций, что в свою очередь требует значительных изменений в общей системе управления предприятием.

В целом изучение природы компетенций предприятия и их роли в обеспечении его успешного долгосрочного развития были начаты Г. Хамелом и К. Прахаладом, а дальнейшее развитие их идеи получили в работах Е.Ю. Кузнецовой, М.И. Самогорской, И.В. Прыткова и др.

Компетенция предприятия – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий предприятию эффективное решение определенных задач, ситуаций [2]. Компетенции всегда имеют «внутреннее» происхождение, практически без временных ограничений их использования, а также являются основой для создания неповторимого отличия предприятия в рыночной среде.

Компетенции предприятия можно определять в двух аспектах:

- 1) для обозначения наличия навыков (знаний) в определенной сфере деятельности;
- 2) для обозначения соответствия требованиям для выполнения определенного вида работы или реализации направления деятельности.

Занимаясь поиском новых рыночных перспектив, предприятиям, прежде всего, необходимо обратить внимание на поиск и формирование своих именно ключевых компетенций, которые дают возможность конкурировать на рынке, предлагая покупателям исключительную потребительскую ценность. Эффективное использование ключевых компетенций, с одной стороны, предоставляет предприятию возможность значительной экономии собственных ресурсов, а с другой – вносит неопределимый вклад в формирование потребительской ценности собственных товаров (услуг).

«Дерево» компетенций предприятия приведено на рис. 1., на котором видно, что основу потенциала предприятия должна составлять именно ключевая компетенция, относительно которой и должны строиться стандартные

компетенции. Наличие ключевой компетенции позволяет организовать и управлять другими стандартными компетенциями, создавая тем самым дополнительную потребительскую стоимость.

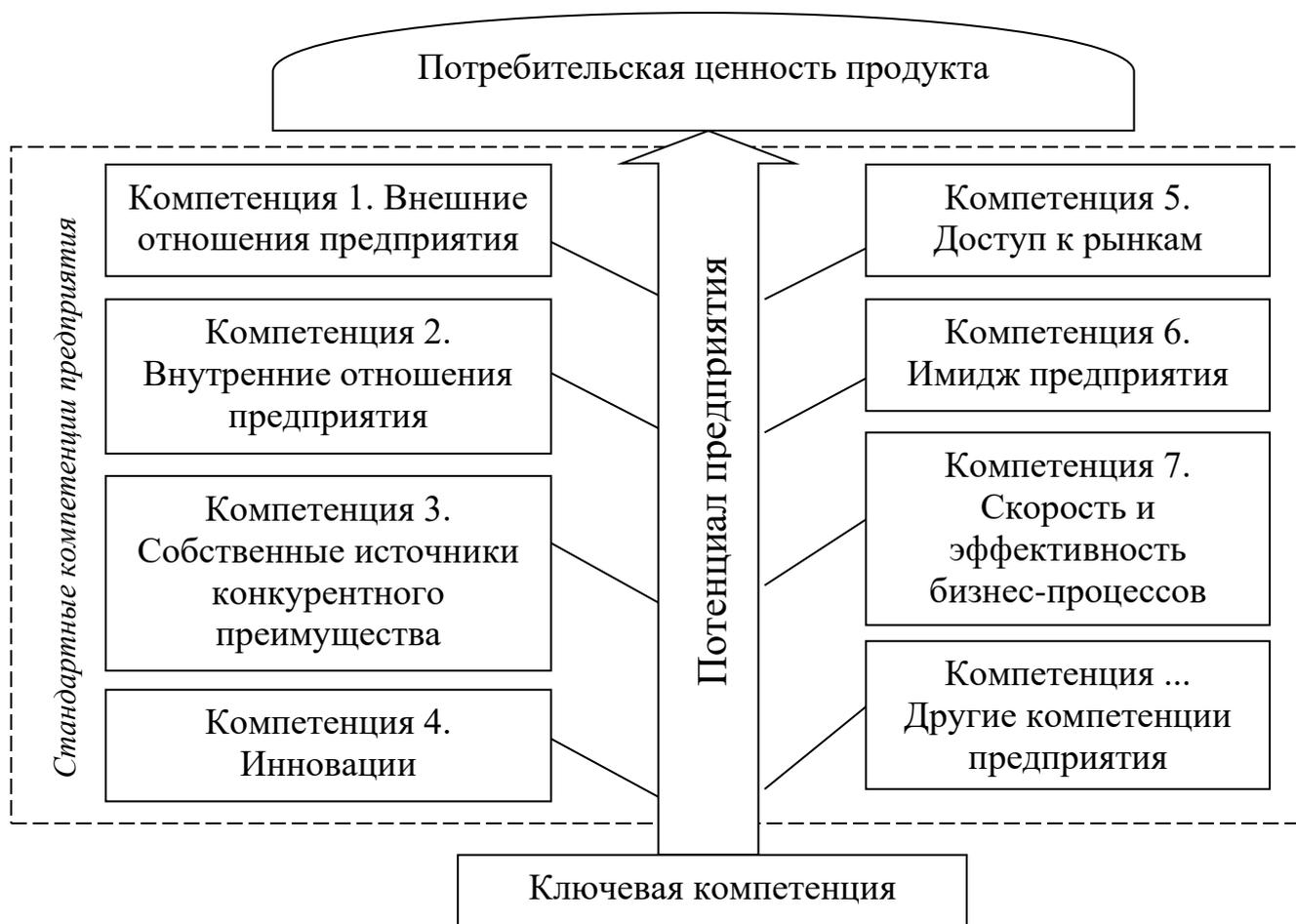


Рис. 1. «Дерево» компетенций предприятия

Стандартная компетенция предприятия – это набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий предприятию решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами.

Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к быстрому вытеснению предприятия с рынка.

Предприятие может иметь определенный набор стандартных компетенций, но они не всегда могут перерасти в конкурентные преимущества, т.к. легко могут быть скопированы конкурентами. Для успешной конкуренции необходимо сформулировать как стандартные компетенции предприятия так и, самое главное, выделить ключевые.

Ключевая (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) компетенция предприятия – такая

компетенция, наличие которой позволяет предприятию решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество.

Согласно Г. Хамелу и К. Прахаладу, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций – навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности [2].

Концепция ключевой компетенции Г. Хамела и К. Прахалада [3] при разработке корпоративной стратегии ставит в основу стратегического процесса главные ключевые сильные стороны организации и утверждает, что в долгосрочной перспективе конкурентные преимущества могут быть созданы только внутри организации и конкурентоспособность в условиях динамичной внешней среды обеспечивается возможностью организации, вне зависимости от внешнего давления, создавать ключевые компетенции быстрее и с более низкими затратами, и это в противовес рыночным стратегиям, ориентированным внутрь.

Стоит отметить, что наличие ключевых компетенций не является обязательным условием: не имея данных компетенций, многие предприятия остаются жизнеспособными и функционируют на рынке. Тем не менее, для занятия устойчивого финансового положения и непрерывного роста предприятия, потенциал компетенций обязателен к анализу для руководства предприятия.

Признаки ключевой компетенции:

- значимость для потребителей, их готовность платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- способность изменяться и подстраиваться под новые требования;
- уникальность, малая вероятность повторения конкурентами;
- основанность на знаниях, а не на стечении обстоятельств;
- связанность с несколькими видами деятельности или продуктами;
- актуальность, соответствие стратегическим устремлениям рынка и предприятия;
- возможность партнерства для создания новой ключевой компетенции;
- ясность формулировки компетенции для однозначного толкования;
- устойчивость на протяжении долгого промежутка времени [2].

Один из способов определения ключевых компетенций предприятия – через выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли предприятия в удовлетворении этих потребностей. Такой способ позволяет клиенто-ориентированному предприятию получить ответ на вопрос “Чем мы должны заниматься сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?”

Поиск ключевых компетенций – это не просто анализ сильных сторон; он требует управленческой интуиции владельца бизнеса. Формулировка компетенции должна быть четкой, но достаточно обобщенной, чтобы долго оставаться актуальной. При всем этом, ключевая компетенция должна быть

трудной для непосредственного копирования конкурентами. Желательно сформировать такую ключевую компетенцию, которую можно использовать только в рамках той бизнес системы, в которой она существует, т.е. чтобы она была присуща только той конфигурации ресурсов, в которой она создана. Но с другой стороны, является недопустимой такая ситуация, когда с увольнением определенного сотрудника или снятием с производства определенного товара исчезает и ключевая компетенция.

Ключевые компетенции не могут быть созданы одномоментно, по личному распоряжению руководства, как правило, они приобретаются с течением времени, накопленным опытом и постепенным развитием стандартных компетенций. Другими словами, можно утверждать, что ключевая компетенция - это совокупность возможностей, в которых создается синергия. Поиск и развитие ключевых компетенций требует значительных финансовых ресурсов, времени и усилий, причем, не только самого предприятия, а и широкого круга заинтересованных лиц, которые могут привнести свой вклад в формирование ключевой компетенции.

Главная сложность в определении ключевой компетенции заключается в ее идентификации, определении причинно-следственной связи, поскольку некоторые источники конкурентных преимуществ являются настолько сложными, что само предприятие, не говоря о конкурентах, не может определить причину их возникновения. Для того, чтобы компетенция стала инструментом стратегического анализа и основой получения конкурентных преимуществ, предприятие должно иметь возможность тщательно анализировать не только собственные компетенции, но и компетенции своих конкурентов.

Таким образом, формирование конкурентного потенциала - это процесс создания системы стратегических ресурсов и ключевых компетенций, идентификации рыночных возможностей, а также обеспечения такого результата их взаимодействия, чтобы достичь синергетического эффекта в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

*Выводы по проведенному исследованию.* При грамотных действиях ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов, обеспечивает предприятию первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции. Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

### **Список литературы**

1. Кузнецова, Е.Ю. Концептуальные основы использования ключевых компетенций в обеспечении конкурентоспособности предприятий / Е.Ю. Кузнецова, Е.А. Чоповда // Вестник УГТУ–УПИ, 2010. № 5. – С. 22-33.

2. Ключевые компетенции бизнеса - Текст : электронный // Бюро коммуникаций «Знаки препинания» — URL: <http://znaki-pr.ru/pr-pack/competentions.html> (дата обращения: 10.05.2023).

3. С.К. Prahalad, Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business School Publishing, Harvard Business Review. May/June 1990, S. 79–91.

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДНР В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

**ПЕРЕВОЗНИКОВА Е.В.,**

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

**СВЯТЕНКО В.А.,**

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

*Аннотация.* В работе представлен материал, позволяющий охарактеризовать промышленность ДНР в современных условиях кризиса, оценить ситуацию, увидеть проблемы и наметить пути их решения.

*Ключевые слова:* промышленность, предприятия, кризис, развитие.

## **CHARACTERISTICS OF THE DPR INDUSTRY IN THE CURRENT CONDITIONS OF THE ECONOMIC CRISIS**

**PEREVOZNIKOVA E.V.**

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

**SVYATENKO V. A.,**

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

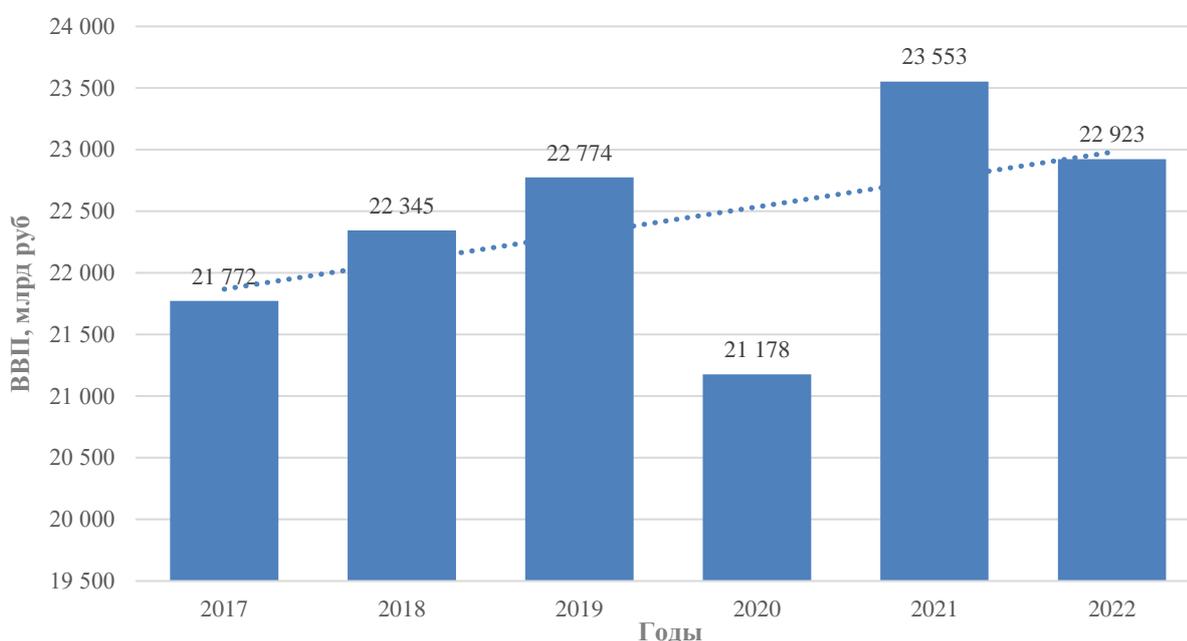
*Annotation.* The work presents material that allows us to characterize the industry of the DPR in modern crisis conditions, assess the situation, see problems and outline ways to solve them.

*Keywords:* industry, enterprises, DPR, crisis, development.

На сегодняшний день мир находится в состоянии глобальных перемен. Мировая экономика, пережившая острую фазу пандемии COVID-19 и не успевшая до конца оправиться от всех её последствий, столкнулась с беспрецедентным геополитическим напряжением, более опасным, по мнению некоторых экспертов, чем Карибский кризис 1962 года [1].

По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в II квартале 2022 г. ВВП стран G20 упал на 0,4% по сравнению с прошлым кварталом, а ВВП стран ОЭСР, напротив, вырос на 0,4% [2].

ВВП России за второй квартал 2022 года продемонстрировал небольшое снижение на 2,7% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года, однако общая динамика данного показателя с 2017 года демонстрирует рост (рис. 1.).



Источник: Федеральная служба государственной статистики [3]

Рис.1. Динамика ВВП России за вторые кварталы 2017-2022 гг. в ценах 2016г., млрд руб., с исключением сезонного фактора

Несмотря на относительно стабильную ситуацию в российской экономике, находящейся под колоссальным давлением её геополитических партнёров, российские организации нуждаются в качественных изменениях в деятельности, чтобы не только выжить на рынке, но и занимать на нём лидирующее положение. Настоящий кризис в текущих геополитических условиях однозначно диктует необходимость перехода на мобилизационную экономику. Это следует учесть, в том числе, и национальному бизнесу.

Все предприятия Донецкой Народной Республики, и в первую очередь, производственные, должны принимать меры по обеспечению стабильности в тех кризисных условиях, в которых они на данный момент оказались, а также по максимуму использовать свой потенциал.

По итогам 2022 года объем реализованной промышленной продукции в ДНР по сравнению с 2021 годом увеличился на 18,9% г/г: в декабре по сравнению с ноябрем рост составил 17,4% м/м [4].

В добывающей промышленности ДНР объем реализованной продукции по итогам 2022 года остался на уровне 2021 года. В декабре по сравнению с ноябрем рост составил 16,2% м/м. В сфере добычи других полезных ископаемых и разработке карьеров увеличился в 5,1 раза г/г, в предоставлении вспомогательных услуг в сфере добывающей промышленности и разработки карьеров – на 36,9% г/г. [4].

Всего в ЛНР и ДНР добывается в совокупности около 18 млн тонн угля. При этом производство угля в целом сократилось с 2013 по 2022 год почти в три раза. То есть сохраняется огромный потенциал роста, который, например, может быть использован в текущий период энергетического кризиса.

Объем промышленного производства в годовом выражении в перерабатывающей промышленности увеличился на 9,3% г/г. Наибольший рост объема производства по итогам 2022 года установлен в металлургическом производстве (39,3% г/г), машиностроении (10,3% г/г), пищевой промышленности (6,4% г/г) [4].

На территории Донбасса находятся около 80 металлургических предприятий, к сожалению, многие сейчас не работают. Но, например, рассматривается вопрос о восстановлении «Азовсталь» в г. Мариуполь, с дальнейшей перспективой создания на его базе технопарка.

На данный момент продукция металлургии Донбасса поступала в основном в Россию. Как пример – Алчевский металлургический комбинат – после перераспределения прав собственности на российского бенефициара переориентировался на рынок России. Аналогичная история постепенно происходит и с другими производствами, в том числе в силу обретения республиками нового статуса субъектов РФ.

Объем реализованной продукции предприятий ДНР, осуществляющих производство, передачу и распределение электроэнергии, в 2022 году увеличился на 5,2% г/г (в декабре по сравнению с ноябрем увеличился на 17,6% м/м) [4]. Все электричество вырабатывается либо местными теплоэлектростанциями, используя уголь Донбасса, либо получается из других регионов России. В ДНР и ЛНР все города газифицированы на 100%, а поселки и деревни – примерно наполовину. При этом в ДНР существует «Программа социально-экономического развития ДНР на 2022-2024 годы», где заложена реализация ряда проектов по дальнейшей газификации.

По основным промышленным группам в 2022 году по сравнению с 2021 годом производство товаров промежуточного потребления увеличилось на 20% г/г; инвестиционных товаров – на 16,6% г/г; потребительских товаров длительного и краткосрочного использования – на 11,2% и на 6,5% соответственно [4].

В Донецкой Народной Республике приняты ряд законодательных актов и программ, которые свидетельствуют о приоритетности развития промышленного сектора:

- закон о промышленной политике в Донецкой Народной Республике Принят Постановлением Народного Совета 17 мая 2023 года [5].

- государственная программа развития промышленности Донецкой Народной Республики на 2024-2026 годы [6].

Также правительством ДНР было создано Государственное Автономное Учреждение «Фонд развития промышленности», которое является подведомственным министерству промышленности и торговли ДНР. Его основной целью и предметом деятельности является предоставление целевых займов, грантов субъектам деятельности в сфере промышленности [7].

Возможные направления повышения эффективности работы промышленных предприятий ДНР:

- работа с собственниками предприятий по их интеграции в экономику РФ;
- получение статуса наибольшего благоприятствования во внешнеэкономических отношениях с РФ;

- повышение уровня использования производственных мощностей в кооперации с предприятиями других регионов РФ;

- пересмотр российским рынком продукции иностранных производителей с возможностью их замены продукцией ДНР;

- техническая помощь предприятий РФ, которая заключается, например, в размещении заказов на машиностроительных и других предприятиях ДНР;

- техническая и финансовая помощь РФ по внедрению современных технологий управления и производства на предприятиях отрасли для производства продукции, конкурентной не только на внутреннем рынке ДНР;

- необходимость законодательного утверждения схемы работы с давальческим сырьем;

- упрощение режима торговли с ЛНР, РФ;

- интеграция в финансово-кредитную систему РФ [8].

Перспективными направлениями взаимодействий экономик России и ДНР являются:

- использование углей Донбасса позволит разгрузить железнодорожные магистрали восточного направления России;

- полная загрузка энергогенерирующих мощностей Донбасса на основе собственных углей и давальческого природного газа позволит снизить энергодефицит в южных регионах России;

- поставки на металлургические предприятия региона позволят увеличить сбыт железорудного сырья предприятиям Курской магнитной аномалии;

- восстановление отдельных участков ЛЭП повысит надёжность энергосистемы России и увеличит возможность маневрирования мощностями. Это же будет обеспечено при восстановлении отдельных сегментов трубопроводных сетей (нефте-, газо-, продуктопроводов);

- перспектива задействования предприятий химической отрасли ДНР, обладающих большим опытом практической работы, которые, к примеру, могут занять нишу по производству мономеров, из которых формируются полимеры, в чем химическая промышленность России ощущает нехватку;

- сотрудничество властей Донбасса с ведомствами РФ по вопросам замещения на российском рынке продукции машиностроения иностранных производителей продукцией ДНР для сокращения расходования валютных средств РФ.

Основательная проработка возможных путей решения проблем позволит не только ставить конкретные задачи по восстановлению, но и по развитию экономики Донецкой Народной Республики. Таким образом, должны быть приняты эффективные политические, экономические, в том числе финансовые меры со стороны собственников предприятий ДНР, властей Республики для возможной реализации принимаемых решений.

### **Список литературы**

1. Троицкий, М. Карибская осень: почему 2022 может быть опаснее 1962-го - Текст : электронный // Forbs Новости, которые помогают стать богаче - URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/479787-karibskaa-osen-pocemu-2022-god-mozet-byt-opasnee-1962-go> (дата обращения: 01.05.2023).

2. G20 GDP falls 0.4% in the second quarter of 2022 – Текст : электронный // OECD - URL:<https://www.oecd.org/newsroom/g20-gdp-growth-second-quarter-2022-oecd.htm> (дата обращения: 02.05.2023).

3. Национальные счета – Федеральная служба государственной статистики: сайт - URL:<https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 10.05.2023).

4. Данные ГОССТАТ ДНР, расчёты Минэкономразвития ДНР Февраль 2023. ПРОМЫШЛЕННОСТЬ: ИТОГИ 2022 ГОДА – Текст : электронный // Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики - URL: <https://mer.govdnr.ru/images/phocadownloadpap/news/promyshlennost:-itogi-za-2022-god.pdf>

5. Закон о промышленной политике в Донецкой Народной Республике № 445-ПНС Принят Постановлением Народного Совета от 17.05.2023, действующая редакция по состоянию на 28.05.2023г. - Текст : электронный // Портал правительства ДНР - URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-promyshlennoj-politike-v-donetskoj-narodnoj-respublike/>

6. Государственная программа развития промышленности Донецкой Народной Республики на 2024-2026 годы. - Текст : электронный // Портал правительства ДНР - URL: <https://pravdnr.ru/news/pravitelstvom-prinyata-gosudarstvennaya-programma-razvitiya-promyshlennosti-respubliki-na-2024-2026-gody/>

7. Промышленность Донецкой Народной Республики - Текст : электронный // РЕПОСТ - URL: <https://repost.press/news/promyshlennost-doneckoj-narodnoj-respubliki>

8. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» в рамках сотрудничества с Институтом народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук; под науч. ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы; Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики. Государственное учреждение «Институт экономических исследований». – Донецк, 2017. – 84 с. URL: <https://econri.org/download/monographs/2017/Ekonomika-DNR.pdf>

## **ПРИНЦИПЫ АНТИТЕРРОРИСТИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

***ПЕТРОВА И. В.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

*Аннотация.* Рассмотрены основные цели антитеррористической деятельности хозяйствующих субъектов, среди которых выявление и устранение причин и условий, способствующих осуществлению террористической деятельности. Установлены общие принципы антитеррористической защиты предприятий и организаций в условиях кризиса.

*Ключевые слова:* антитеррористическая защищенность, террористический акт, ущерб, безопасность.

## **PRINCIPLES OF ANTI-TERRORIST PROTECTION OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS IN CRISIS CONDITIONS**

***PETROVA I. 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*

*Annotation.* The main goals of the anti-terrorism activities of business entities are considered, including the identification and elimination of the causes and conditions conducive to the implementation of terrorist activities. General principles of anti-terrorist protection of enterprises and organizations in crisis conditions have been established.

*Key words:* anti-terrorism security, terrorist act, damage, security.

Антитеррористическая деятельность в России - это системная деятельность государственных органов, юридических лиц всех форм собственности, а так же общественных объединений и граждан в пределах своих полномочий по предупреждению, выявлению, пресечению, раскрытию, расследованию и минимизации последствий террористической деятельности, направленной на нанесение ущерба личности, обществу, государству.

В настоящее время опасность терроризма чрезвычайно высока, ибо он не просто отражает культ насилия, но и способствует его развитию, формирует и усиливает в обществе чувство страха, обесценивает человеческую жизнь, приводит к свертыванию государственных гарантий свободы личности, так как вызывает со стороны государства ответные меры, которые не всегда сочетаются с нормами правового государства [1].

В качестве основных целей антитеррористической деятельности хозяйствующих субъектов следует выделить:

обеспечение надежной защиты объектов экономики и работающего персонала;

выявление и устранение причин и условий, способствующих осуществлению террористической деятельности;

готовность к локализации и ликвидации чрезвычайных ситуаций в результате террористического акта.

Общие принципы антитеррористической защиты предприятий и организаций в условиях кризиса:

заблаговременность (превентивность) проводимых мероприятий – комплекс мероприятий разрабатывается заранее для всех возможных ситуаций террористического акта;

дифференцированный подход – при создании антитеррористической защиты должны учитываться особенности функционирования предприятия или организации, его дислокация, наличие и местоположение вблизи объектов взрыво- и пожароопасных производств, гипераварийных и военно-промышленных объектов;

необходимая достаточность защитных мероприятий – объем и содержание антитеррористических мер, вводимых предприятием или организацией должен быть адекватен угрозам нападения и достаточен для обеспечения защиты;

комплексность – при совершении террористического акта в целях антитеррористической защиты и минимизации последствий решительно задействовать все имеющиеся силы и средства.

Общая стратегия реагирования хозяйствующего субъекта на террористические проявления – это системные мероприятия по следующим четырем направлениям:

устранения причин, негативных факторов и условий, порождающих или способствующих возникновению террористических проявлений на объектах;

адекватное и своевременное реагирование на негативные процессы, представляющие угрозу безопасности объекта;

смягчение и минимизация последствий террористических проявлений, которые не удалось предотвратить;

оказание эффективной помощи правоохранительным органам и спецслужбам в их деятельности по борьбе с террористическими актами.

Производственная деятельность потенциально опасных объектов (ПОО), связанная с наличием больших объемов химически опасных, легковоспламеняющихся, взрыво- и пожароопасных продуктов, относит их к числу уязвимых в террористическом отношении и представляет серьезную угрозу экологической безопасности территорий.

Анализ состояния антитеррористической защищенности организаций и производственных объектов показывает, что, несмотря на неоднократные террористические проявления, меры по её повышению носят периодический и бессистемный характер. Это проявляется в слабой технической оснащенности объектов и низком уровне подготовки работников.

Таким образом, знание и соблюдение принципов антитеррористической защиты предприятий и организаций, а также разработка стратегии реагирования хозяйствующего субъекта на террористические проявления особенно актуальны в современных экономических условиях.

### **Список литературы**

1. Петрова, И.В. Основные социально-экономические причины терроризма/ И.В. Петрова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VII международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2023 г.). Секция 2. Менеджмент и маркетинг: современные вызовы и антикризисное управление социально-экономическими системами / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. – С. 156-158.

## **ПРАВОВОЙ КОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***ПЕТРОВА И. В.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

***БАЛАЦКАЯ В.В.,***

*магистрант*

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

*Аннотация.* Рассмотрены наиболее общие подходы к исследованию антикризисного управления. Установлено, что для разрешения экономических споров, для эффективного функционирования менеджмента предприятия представляется целесообразным использовать такой инструмент антикризисного управления как правовой консалтинг.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, социально-экономическая безопасность, правовой консалтинг.

## **LEGAL CONSULTING AS AN INSTRUMENT OF CRISIS MANAGEMENT**

**PETROVA I.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*

**BALATSKAYA V.V.,**

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

*Annotation.* The most general approaches to the study of crisis management are considered. It has been established that in order to resolve economic disputes and for the effective functioning of enterprise management, it seems appropriate to use such an anti-crisis management tool as legal consulting.

*Key words:* crisis management, socio-economic security, legal consulting.

Существуют два наиболее общих подхода к рассмотрению антикризисного управления. Первый подход рассматривает антикризисное управление как систему отношений между организацией, ее кредиторами и внешним управляющим, возникающих на стадии неплатежеспособности для последующей реструктуризации [1]. Второй - рассматривает антикризисное управление как систему управления организацией с точки зрения ее социально-экономической безопасности, позволяющую адекватно и вовремя адаптироваться к изменениям во внутренней и внешней среде [2,3].

В каждом случае антикризисное управление можно рассматривать как механизм разрешения экономических споров между кредитором и должником, как способ функционирования менеджмента предприятия. Для этого представляется целесообразным использовать такой инструмент управления как правовой консалтинг.

Правовой консалтинг активно используется в деятельности широкого круга субъектов: от граждан до государственных органов, причем в самых

разнообразных формах и видах, что дает основание предполагать общеправовую природу данного явления.

Правовой консалтинг обеспечивает соблюдение консультантом нормативно-правовых требований и гарантирует клиенту правомерность его последующих действий по реализации полученных от консультанта рекомендаций. Консультант не только не связан с правовой проблемой клиента, но и имеет реальную возможность оценить её со стороны и соответственно разработать план мероприятий по её решению. Как следствие результат консалтинга - правовые рекомендации не затрагивают субъективные интересы клиента, а отражают естественные правовые потребности клиента. Консультант в сфере права не имеет какой-либо зависимости от внешних обстоятельств, он связан только рамками закона, иных правовых актов и условиями дела.

Правовой консалтинг может осуществляться только профессиональными субъектами - юристами, имеющими диплом о прохождении обучения по соответствующей программе подготовки. Также немаловажной составляющей компетентности является опыт консультанта в той или иной отрасли права. При выработке рекомендаций консультант должен не только учитывать стандартные варианты решения правовых проблем, но и разрабатывать новые, творческие подходы к выработке рекомендаций с целью повышения эффективности будущего правоотношения клиента.

Консультант в своей деятельности помимо профессиональных знаний и навыков руководствуется и своим собственным жизненным опытом. Предусматривает, что каждая правовая проблема является по-своему уникальной, а соответственно требует от консультанта применения специального набора правовых средств, инструментов и технологий. Нормы профессиональной этики в деятельности юриста являются определённой гарантией от его произвола и недобросовестных действий в отношении клиента и являются элементом профессиональной культуры сообщества юристов.

### **Список литературы**

1. Петрова И.В. Необходимость реструктуризации для выхода предприятий из кризисной ситуации / И.В. Петрова, Д.Р. Дмитренко // Научный электронный журнал: Академическая публицистика. - № 3-1. – г. Уфа – 2023. – С. 84 – 88

2. Петрова И.В. Разработка адаптационной стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / И.В. Петрова, И.А. Мызников // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. –С.66-74

3. Петрова И.В. Значение экономического порядка для обеспечения социально-экономической безопасности / И.В. Петрова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V

Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2021г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021.

## **ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА**

**ПЕТРОВА И. В.,**

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

**БРАТЧЕНКО В.А.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрена сущность антикризисной политики государства. Установлены проблемы, возникающие в результате ее реализации.

*Ключевые слова:* антикризисная политика, кризисная ситуация, механизм управления.

## **PROBLEMS OF ANTI-CRISIS POLICY OF THE STATE**

**PETROVA I.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;*

**BRACHENKO V.A.,**

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

*Annotation.* The essence of the state's anti-crisis policy is considered. The problems arising as a result of its implementation are identified.

*Key words:* anti-crisis policy, crisis situation, management mechanism.

Антикризисная политика государства – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Возможность реализации антикризисной политики государства связана с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизоваться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям [1-3].

Также возможность антикризисной политики определяется знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним.

Необходимость проведения антикризисной политики государства определяется целями развития.

Сущность антикризисной политики государства определяют следующие положения: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; кризисами можно управлять; управление в условиях кризиса требует иных методов, опыта и искусства, специальных знаний; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия. В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

Система антикризисной политики государства должна соответствовать следующим характеристикам: гибкость и адаптивность, присущие матричным системам управления; склонность к усилению неформального управления; диверсификация управления; децентрализация управления; повышение интеграции.

Предметом антикризисной политики государства могут быть проблемы, а также предполагаемые и реальные факторы кризиса, т. е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, т.е. наступления кризиса.

Все проблемы антикризисной политики государства можно распределить по четырем группам.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера.

Проблематику антикризисной политики государства можно представить и в дифференциации технологии управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

Таким образом, любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия.

### **Список литературы**

1. Петрова И.В. Необходимость реструктуризации для выхода предприятий из кризисной ситуации / И.В. Петрова, Д.Р. Дмитренко // Научный электронный журнал: Академическая публицистика. - № 3-1. – г. Уфа – 2023. – С. 84 – 88
2. Петрова И.В. Разработка адаптационной стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / И.В. Петрова, И.А. Мызников // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 24: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. –С.66-74
3. Петрова И.В. Значение экономического порядка для обеспечения социально-экономической безопасности / И.В. Петрова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня 2021г.). Секция 2: Повышение качества управления социально-экономическим развитием региона / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021.

## **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

***ПРИХОДЬКО Т.П.,***

*преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет*

*экономики и управления «НИНХ»,*

*Новосибирск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе были рассмотрены особенности деятельности предприятий общественного питания, проблемы и способы их решения. Материал статьи раскрывает необходимость поиска решений для успешного ведения бизнеса и удовлетворения запросов потребителей.

*Ключевые слова:* общественное питание, ресторан, клиенты, потребители, услуга, комплекс, готовая продукция.

## **ACTIVITIES OF CATERING ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES**

***PRIHODKO T.P.,***

*Lecturer,*

*FSBEI HE Novosibirsk State University of Economics and Management "NINH",  
Novosibirsk, Russian Federation*

**Abstract:** The work examined the peculiarities of the activities of catering establishments, problems and ways to solve them. The article reveals the need to find solutions for successful business and consumer satisfaction.

**Key words:** catering, restaurant, customers, consumers, service, complex, finished products.

В наше время заведения общественного питания пользуются огромным спросом у населения. Сегодня индустрия общественного питания предлагает множество разнообразных и достаточно востребованных услуг. Социально – экономическое значение общественного питания в России в последнее время возрастает. Формы обслуживания потребителей в предприятиях общественного питания постоянно совершенствуются и развиваются гибко, подстраиваясь под желания клиентов. Походом в ресторан или кафе современный человек имеет возможность не только удовлетворить такую физическую потребность, как голод, но и утолить гастрономические и социально-культурные интересы. Для продвинутого потребителя кафе и ресторан – это не только заведение общественного питания, но и ритм, стиль жизни.

В мире ведется активная пропаганда здорового образа жизни. Спорт и полезное питание конечно заменяют привычный фаст-фуд, но перекусы на ходу являются частью жизни населения. При этом многие контролируют свое питание и то, что они потребляют в пищу, особенно это свойственно девушкам, следящим за фигурой, мужчинам спортсменам и людям с аллергией на те или иные продукты, соблюдающим диеты. На данный момент по всей России действует около 780 организаций, специализирующихся только на предоставлении гипоаллергенной и диетической еды – доход и успех таких компаний стремительно растет.

Многие авторы, исследовавшие вопрос организации деятельности предприятий общественного питания, отмечают факт отсутствия классификации видов услуг питания, закрепленных законодательством РФ [1]. Результаты всесторонних исследований деятельности предприятий общественного питания в России и за рубежом несомненно находят отклик и практическое их применение.

В реалиях нашего времени индустрия питания является сложным технологическим и управленческим комплексом, состоящим из многих уровней: организации, предоставляющие питание вне дома, отличающиеся между собой

сервисом и набором услуг, основным сегментом потребителей, ассортиментом предлагаемой продукции, специализацией предприятий, ценами и так далее. Но несмотря на все различия, предприятия общественного питания, объединяет общая деятельность – отрасль, обеспечивающая питанием жителей.

Представляется целесообразным отметить, что в отрасли общественного питания предельно важно взаимодействие нескольких субъектов:

1. Отличающиеся виды и формы собственности производителей определенного товара и услуг;

2. Органы, регулирующие и контролирующие деятельность предприятий индустрии общественного питания, например, правоохранительная система РФ и налоговая инспекция. Отсутствие надзора регулирующих органов РФ за деятельностью организаций приведет к снижению развития отрасли в целом, и как следствие, захвата рынка отдельной организацией, что приводит к упадку экономики по причине монополизации рынка. Возможен другой исход событий: при недостаточном наблюдении органов и за неимением стандартов производства пищевой продукции и предоставлением услуг (ГОСТ Р), качество товара на рынке общественного питания будет занижена, что опасно для потребителей, обслуживание клиентов станет неподобающим, в результате чего гости не смогут удовлетворять свои моральные потребности (гастрономические, эстетические).

3. Обучающие организации и научно-исследовательские центры (высшие учебные заведения, колледжи, специализированные школы, образовательные тренинги и курсы, лаборатории, исследовательские институты и многое другое)

Проведя исследование структуры рынка общественного питания, можно сделать вывод о том, что современное ресторанное дело предлагает свои услуги для разного контингента посетителей: имеющиеся люкс-заведения, предлагают своим гостям не только насладиться вкусной едой, но и приятно провести вечер. Имеющиеся предприятия бюджетного сегмента, предназначены для широкого пользования общественности, услуги которых направлены на предоставление вкусных и недорогих блюд и напитков. Успешность заведения складывается из нескольких факторов:

- месторасположение;
- предлагаемое меню и услуги;
- сезонность и востребованность организации.

Базовые знания экономики дают возможность понять, что при возникновении спроса – возникает конкуренция – рынок расширяется, заведения охотно перенимают идеи других организаций, востребованные среди покупателей (приносящие доход). Услуга обеспечения питанием, безусловно, должна соответствовать всем законодательно закрепленным требованиям. Помимо нормативно – правовых актов, имеется ряд соблюдающихся правил: эстетичность помещения и подачи еды, информативность предлагаемого меню,

эргономичность и комфортность для потребителя, стандартная культура обслуживания, точность и своевременность предоставления заказа, экологическая безопасность товара, соответствие продукта требованиям целевого рынка. [1] Стоит отметить важность постоянного развития каждой организации, снабжающих людей питанием. Потребности и желания клиентов меняются, как следствие, предприятия индустрии общественного питания для продолжения своей деятельности нуждаются в новых идеях и способах оказания услуг.

Индустрия питания является представителем одной из самых быстрорастущих и развивающихся отраслей рыночной экономики. Изменения в структуре рынка услуг зависит от спроса и желания потребителя, от качества и способа удовлетворения потребности человека в пище, вне зависимости от уровня заработка (слоя населения) клиента. Установлено, что перспектива развития данной сферы опирается на общественность, проживающей на определенной территории. Для успешной реализации, предприятия общественного питания нуждаются в постоянно обновляющейся информации и регулярном анализе интересов, и финансовых возможностях потребителей.

В настоящее время, в связи с постепенным переходом мировой экономики из индустриальной функции стадии развития в постиндустриальную стадию, в сфере общественного питания наблюдается конкуренция, оборота продукции, производителей вынуждают совершенствовать методы обслуживания, организации органов товаров и технологические уровни персонала приемы.

Самоизоляция, по причине пандемии COVID – 19, показала многим, что особым спросом стала пользоваться услуга доставки готовой еды на дом, так как из – за введённых ограничений для посещения мест общественного питания людям не удается попасть в желаемое заведение. В кризисной ситуации многие компании провели ребрендинг: изменили род своей привычной деятельности, например, предоставление питания путем классического обслуживания клиента в кафе на возможность сделать заказ и воспользоваться услугой поставки готовых блюд курьером или же самостоятельно забрать заказ из заведения. В современных реалиях основная перспектива заведений общественного питания – возможность осуществлять предоставление готовой еды по определенному адресу, указанным клиентом. Возможность развития данного вида услуг по обеспечению питанием, указывает на то, что в приоритете усовершенствования доставки еды значительную роль играет технический прогресс: создание мобильных приложений и интернет – сайтов со стильным, привлекательным, а главное, удобным интерфейсом, позволяющих оформить потребителю свой заказ в удаленном режиме. С недавнего времени, общество активно стало пользоваться онлайн – оплатой покупок, что намного удобней, чем наличные

деньги: в приложении банка на телефоне можно отследить всю историю совершенных покупок, расходов и получать электронный чек.

В сервисе доставки питания важно предоставлять заказ своевременно. Отличным нововведением станет услуга экспресс доставки за дополнительную плату, подразумевающая поставку через полчаса – час после оформления покупки – это важно для клиентов, имеющих ограниченное количество свободного времени. [2]

С развитием предприятий по доставке еды следует обратить внимание на создание системы лояльности к клиентам: для постоянных покупателей действуют скидки и накапливаются бонусы на их счету, которыми можно будет оплатить до половины суммы заказа – что мотивирует потребителей обращаться в компании чаще.

Инновацией деятельности предприятий, поставляющих здоровое питание, является идея предоставления клиенту еды на несколько дней вперед. Доставка осуществляется в отдельных контейнерах – каждый прием пищи находится в индивидуальной одноразовой посуде, что помогает клиенту не запутаться и точно рассчитать потребленные калории за день. Вместе с блюдами, покупатель получает буклет, где с высокой точностью подсчитано содержания белков, жиров и углеводов в количестве, необходимом для нормального функционирования организма. [2]

Говоря об интересе современного общества в поставки еды на дом, не стоит забывать о других действующих типах предприятиях общественного питания. Развитие данных организациях строится на привлечении клиента особенным интерьером, атмосферой и блюдами, отличающимся от значительного большинства ресторанов, кафе, баров, закусочных и так далее. К примеру, большим интересом среди населения пользуются заведения, подающие еду для космонавтов или молекулярную кухню. Особое внимание стоит уделить способу подаче еды: во многих ресторанах используют услугу мастер – класса от шеф-повара, представляющий собой шоу по приготовлению еды. На глазах у гостя кулинар разделывает рыбу, жарит мясо, изготавливает десерты – всё это выглядит завораживающе и интересно.

Таким образом, проведенное исследование истории развития и характеристика перспектив индустрии питания в России подтверждает наличие безграничных возможностей совершенствования ресторанного дела. Можно утверждать о том, что история общественного питания уходит в далекое прошлое и берет начало в XIX веке нашей эры: развитие общества того времени способствовало появлению производственных предприятий, где люди проводили большую часть своего времени, тяжело трудились и чувствовали одну из основных физических потребностей – голод. Востребованность на еду в качестве быстрого перекуса возрастала, появлялись специализированные заведения такие как таверны и харчевни. С течением времени услуга предоставления питания видоизменялась, возникало всё больше типов

предприятий, развивалось ресторанное дело. С урбанизацией общества, менялись предпочтения людей и способы оказания услуг на предприятиях питания. В наше время индустрия общественного питания продолжает свой стремительный рост.

Внедрение инноваций и достижения научно – технического прогресса позволяют всесторонне усовершенствовать приготовление и ускорить подачу многих блюд, улучшается качество обслуживания. Со сменой пищевых привычек человека возникают новые заведения, предоставляя клиенту широкий выбор в местах и способах потребления пищи. [3]

За последние десятилетия сфера общественного питания в России претерпела значительные изменения, связанные с колебанием курса рубля, пандемии COVID – 19, введением санкций и сложной военно- политической обстановкой. Численность предприятий не достигла допандемийного уровня. В структуре заведений общественного питания, самую большую долю 40% составляют кафе, 30% рестораны, 20% бары.

Можно сказать, что с каждым годом общественное питание все больше и больше способствует решению ряда социально-экономических проблем: помогает использовать государственные источники продовольствия, своевременно обеспечивают население качественными продуктами питания, позволяют более эффективно распределять свободное время и это очень важные факторы для людей.

### **Список литературы**

1. Загирова, М. С. Современные форматы предприятий общественного питания / М. С. Загирова, З. У. Абасова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 16 (306). — С. 237-239. — URL: <https://moluch.ru/archive/306/69027/> (дата обращения: 17.10.2023).

2. Мачалкин С.Е., Морева С.Н. Анализ динамики основных статистических показателей туристской отрасли в России // Социально - экономические явления и процессы, 2018. Т. 13. № 104.

3. Севрюков И.Ю., Приходько Т.П., Якшигулов Р.А. ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕССОВ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА ИНДУСТРИЮ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации. Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Под общей редакцией О.М. Дюжиловой, Г.Г. Скворцовой. 2020. С. 21-26.

## **ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

**РОДИОНОВ А.В.,**

*д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой,  
Институт управления и государственной службы  
ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет  
имени Владимира Даля»,  
Луганск, Луганская Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены современные технологии управления персоналом предприятий, основанные на использовании системы искусственного интеллекта и специального программного обеспечения. Приведены виды технологий управления персоналом.

*Ключевые слова:* предприятие, организация, искусственный интеллект, технологии, управление, персонал

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TECHNOLOGIES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

**RODIONOV A. V.,**

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department,  
Institute of Management and Public Service  
FSBEI HE «Luhansk State University named after Vladimir Dal»,  
Luhansk, Luhansk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* Discusses modern technologies of personnel management of enterprises based on the use of artificial intelligence systems and special software. The types of personnel management technologies are given.

*Keywords:* Enterprise, organization, artificial intelligence, technology, management, personnel

Применение искусственного интеллекта (ИИ) в той или иной индустрии не означает быстрого и полного вытеснения человека за пределы производственной цепочки. Напротив, в краткосрочной и среднесрочной перспективе стоит ждать не замещения человека интеллектуальным программным обеспечением и роботами, а сосуществования искусственного и естественного интеллектов вместе с перетеканием рабочих мест из старых секторов экономики в новые. Например, можно ожидать сокращения занятости в сферах сбора и первичной обработки данных и одновременного роста спроса на аналитиков, способных интерпретировать данные, собранные машинным путем.

Основным кандидатом на роль искусственного интеллекта (ИИ) является искусственная нейронная сеть – математическая модель, а также ее программное

и аппаратное воплощение, построенная по принципу организации и функционирования биологических нейронных сетей – сетей нервных клеток живого организма.

Сегодня алгоритмы на основе ИИ уже умеют распознавать и переводить речь в реальном времени, стали распознавать графические изображения лучше, чем человек, научились самостоятельно выполнять производственные программы и задачи, скоро будут управлять транспортными средствами абсолютно автономно, без человека, по программе. Улучшилась, хотя пока еще и уступает ловкости человеческих рук, способность роботов механически манипулировать разнородными объектами.

Изучение влияния ИИ на рынок труда и экономику в целом становится все более актуальным в связи с быстрым развитием сопутствующих технологий, а также ростом инвестиций, ускоряющих и без того заметный прогресс.

ИИ проникает и в сферу управления персоналом, все быстрее и точнее оттачивая технологии и адаптируя все больше ресурсов в данную сферу. Так, для успешного использования системы искусственного интеллекта в процессе управления специалисты интегрируют различные технологии для создания эффективных проектов.

В рамках развития технологий управления персоналом развивается и ИИ. Его развитие должно проходить на собственных данных предприятия: облаке или в контуре организации. В случае если данные не должны оказаться в облаке или их переносить слишком долго, необходимо интегрировать ИИ в систему организации on-premise. После получения нужной точности решение сразу готово к интеграции с ПО организации по REST API. Цена обучения, адаптации и решения складывается из ряда факторов: типа установки (в контуре организации или в облаке), приобретаемых возможностей по интеграции и объема помощи консультантов при установке, интеграции, эксплуатации решения.

Чтобы успешно работать в производственной высококонкурентной отрасли, необходимо получать максимальный результат от всех существующих инструментов. В том числе и от кадровых технологий. Программное обеспечение, специально разработанное для ИИ, позволяет существенно ускорить бизнес-процессы, быстро обеспечить адекватные решения и получить серьезные конкурентные преимущества.

Такое программное обеспечение точно отвечает требованиям ученых, исследователей, специалистов. При необходимости оно может базироваться на текущем процессе исследования, использовать ту терминологию, которая уже знакома персоналу, рассматривать самые смелые гипотезы и идеи, а главное, быстро выдавать точные, узкоспециализированные результаты.

### **Список литературы**

1. Родионов А.В. Формирование организационно – экономического механизма управления экономической безопасностью сельскохозяйственных

предприятий / Родионов А.В., Куделя Л.В. // Интеграция науки и практики как механизм развития отечественных наукоемких технологий производства: сборник научных статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции, Каменск-Шахтинский, 12.11.2014 г. – Новочеркасск: Лик, 2015. – 20-27 с.

2. Родионов А.В. Деловая репутация предприятия: формирование, диагностика, развития. – Монография. – Луганск: Ноулидж, 2009. – 408 с.

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

***РОДИОНОВ А.В.,***

*д-р экон. наук, профессор,  
ФКОУ ВО «Академия права и управления Федеральной службы  
исполнения наказаний»,  
Рязань, Российская Федерация;*

***РУМЯНЦЕВА Д.О.***

*ФКОУ ВО «Академия права и управления Федеральной службы  
исполнения наказаний»,  
Рязань, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрена энергетическая безопасность с точки зрения государства и с позиции организации. Приведены ее различные трактовки в рамках анализа основных направлений энергетической безопасности.

*Ключевые слова:* энергетическая безопасность, предприятие, организация, устойчивое развитие.

## **ENSURING ENERGY SECURITY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

***RODIONOV A. V.,***

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service,  
Ryazan, Russian Federation;*

***RUMYANTSEVA D. O.,***

*Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service,  
Ryazan, Russian Federation*

*Annotation.* Energy security is considered from the point of view of the state and from the position of the organization. Its various interpretations are given within the framework of the analysis of the main directions of energy security.

*Keywords:* energy security, enterprise, organization, sustainable development.

Энергетическая безопасность, является важной составляющей национальной безопасности. В свою очередь, обеспечение населения энергией является одной из важнейших проблем, решение которой определяет устойчивость развития страны, то есть, прогрессивность без истощения основных экономических, экологических и социальных ресурсов. Что поспособствовало появлению исследований авторов, которые описывают основные проблемы энергетической безопасности.

Сегодня энергетическую безопасность можно рассматривать в общем ключе, с точки зрения государства и с позиции организации. Энергетическая безопасность – это концепция, которая недавно появилась в научной сфере, но уже вызвала множество дискуссий на разных уровнях. Большинство ученых считают энергетическую безопасность крайне сложной и многогранной темой для изучения.

Это обусловлено несколькими факторами. Во-первых, термин «энергетическая безопасность» применяется как в национальном, так и в международном контексте, что создает множество интерпретаций. Во-вторых, определения энергетической безопасности, которые применяются в рамках одной страны, часто отражают субъективные взгляды, основанные на специфических особенностях национального энергетического потенциала. В-третьих, в некоторых случаях энергетика рассматривается не просто как отдельная отраслевая проблема, а как ключевой вопрос всей системы национальной безопасности страны, который напрямую влияет на политические, геополитические и геоэкономические процессы.

Рассматривая энергетическую безопасность необходимо отметить, что в целом данное понятие трактуется как состояние защищенности страны от угроз: де в обеспечении энергетических потребностей, экономически доступными энергетическими ресурсами, нарушений бесперебойности энергоснабжения. Другими словами – это концепция, включающая в себя надежность и стабильность энергоснабжения, доступность энергоресурсов по приемлемым ценам, а также экологическую безопасность в процессе добычи, переработки и использования энергии. Она также подразумевает стратегическое планирование и развитие отрасли с учетом возможных рисков и угроз.

В процессе анализа основных направлений энергетической безопасности целесообразно выделить трактовки некоторых рецензируемых документов, докладов национальных агентств, международных учреждений и профессиональных организаций:

Доступность энергии – наличие энергетических ресурсов для удовлетворения потребностей общества и экономики. Возможность обеспечения

энергетическими ресурсами отрасли промышленности. (Международное агентство по возобновляемой энергии.)

Инфраструктура - комплекс систем, объектов и мероприятий, которые обеспечивают безопасное, надежное и стабильное функционирование энергетических систем и снижают риски, связанные с возможными угрозами и нарушениями энергетической безопасности. (Международное агентство по энергетическим вопросам.)

Цены на энергоносители - стоимость, которую покупатель или потребитель должен заплатить за приобретение энергетического ресурса. (Международное агентство по энергетическим вопросам.)

Окружающая среда. Защита окружающей среды в рамках энергетической безопасности является важной задачей, которая помогает обеспечить долгосрочную устойчивость и надежность в области энергетики. (Международное агентство по возобновляемой энергии.)

Социальные последствия сбалансированное обеспечение доступности и устойчивости энергии, содействие энергоэффективности, улучшение безопасности энергетической инфраструктуры и сосредоточение на здоровье и благополучии населения. (Организация объединенных наций; Международная организация труда.)

Управление включает разработку политики, законодательства, планирование, регулирование и механизмы контроля, а также взаимодействие между государственными и частными структурами для обеспечения эффективного управления энергетической безопасностью. (Международное агентство по энергетическим вопросам.)

Энергоэффективность относится к мерам, практикам и технологиям, направленным на сокращение потребления энергии при сохранении того же уровня услуг или производительности. (Международное агентство по энергетическим вопросам.)

Диверсификация источников снабжения страны топливно-энергетическими ресурсами для снижения рисков ее энергетической зависимости (Договор о Европейском сообществе)

Уверенность в том, что энергия будет находиться в распоряжении в том количестве и того качества, которые требуются при данных экономических условиях (Мировой энергетический совет).

Проанализировав семь основных тем, которые раскрывают определение энергетической безопасности, необходимо сделать вывод, о том, что лишь немногие трактовки энергетической безопасности, сосредоточены на одном подходе. Кроме того, их анализ показал, как фокус предлагаемых определений менялся с течением времени, и что доступность энергии, инфраструктура и цены на энергоносители были и остаются критическими проблемами для понимания содержания концепции «энергетическая безопасность». Однако с течением времени энергетическая безопасность стала рассматриваться более целостным и комплексным образом с учетом возрастающей сложности вопросов, на которые

она влияет. Экологические, социальные, управленческие и энергетические аспекты все чаще включаются в концепции энергетической безопасности.

Удовлетворение потребностей в энергии является необходимым условием для жизнедеятельности любого хозяйствующего субъекта, и сегодня особое внимание уделяется гарантиям энергопотребления, борьбе с угрозами и обеспечению энергетической безопасности личности, общества и государства в целом.

### **Список литературы**

1. Морозова, А. Д. Роль энергетической безопасности при рассмотрении экономической безопасности страны / А. Д. Морозова, А. Ю. Теплов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-3(63). – С. 106-109. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10488. – EDN ICDTLV.

2. Мазурчук, Т. М. Обеспечение энергетической безопасности как важнейший фактор формирования экономической безопасности России в условиях новой реальности / Т. М. Мазурчук, К. А. Громова // Экономические системы. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 184-191. – DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-3-184-191. – EDN OXGXWE.

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕРЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В РЕЖИМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**РЫТОВА Н.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЕРШОВА Е. Г.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрено управление персоналом в нестабильных условиях как процесс, который призван учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации. Аргументирована необходимость антикризисного руководства персоналом, т.к. любая организация действует в условиях неясности, что подразумевает переменчивость рынка.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, персонал, кризис, система.

## EFFECTIVE MEASURES OF WORK WITH PERSONNEL IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT MODE

**RYTOVA N.A.,**

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

**YERSHOVA E. G.,**

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

*Annotation.* Personnel management in unstable conditions is considered as a process that is designed to take into account a whole range of issues of employee adaptation to external and internal conditions of the functioning and development of the organization. The necessity of anti-crisis personnel management is argued, since any organization operates in conditions of ambiguity, which implies the variability of the market.

*Keywords:* crisis management, personnel, crisis, system.

Закон циклического развития указывает, что на разных этапах развития любой экономической системы возникают кризисные явления. Современные условия экономической деятельности организаций характеризуются нестабильностью, являющейся источником и причиной возникновения различного рода кризисных ситуаций. Однако необходимость поддерживать конкурентоспособность организаций способствует расширению инновационных процессов и их внедрению в работу персонала. Меры по антикризисной деятельности должны, прежде всего, учитывать человеческий фактор, так как благодаря целенаправленной деятельности персонала можно добиться успеха как в запланированных мерах по предотвращению или преодолению кризиса организации в целом.

Вся организация состоит из людей, исполняющих определенные функции. Вне зависимости от отрасли деятельности, управление персоналом имеет первостепенное значение. Без правильно подобранных, размещенных и профессионально подготовленных кадровых ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и продолжить свое существование.

Тем не менее, в случаях финансовой несостоятельности организации и преодоления кризиса обычно больше внимания уделяется финансовым и правовым механизмам, применяемым в рамках антикризисного управления.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т.п.), но и совокупность факторов социально-психологического,

морального характера – демократичный стиль управления, заботливое отношение к потребностям человека, учету его индивидуальных особенностей и др. [1]. Управление персоналом в нестабильных условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации.

Необходимо отметить также, что оптимальное управление персоналом способствует более быстрому реагированию организации на изменения конъюнктуры рынка. Необходимость антикризисного руководства выделяется в том, что любая организация действует в условиях неясности, что подразумевает переменчивость рынка. Изменения, которые происходят на рынке, оказывают прямое воздействие на персонал, что потом будет отражаться на работе организации.

Структура системы управления персоналом зависит от масштабов организации, ее территориального расположения, характера деятельности и других факторов. В организациях малых и средних форм собственности одна подсистема может выполнять функции нескольких функциональных подсистем, в предкризисных и кризисных условиях деятельности организации могут быть отменены одни подсистемы и созданы другие с набором новых функций, возможны и другие структурно-функциональные преобразования.

Концепция антикризисного управления персоналом побуждает руководителей организаций сосредотачиваться на стратегических перспективных направлениях работы с персоналом, таких как массовая переквалификация сотрудников организации в связи с переходом на новые технологии; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирование досрочного выхода на пенсию лиц, не «вписывающихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении, привлечение широких слоев работников к участию в управлении организацией и др. [2]

Работа с персоналом в режиме антикризисного управления должна предусматривать осуществление таких эффективных мер, как:

1. Сокращение в организационной структуре управления должно происходить в отношении уровней управления, а не рабочих мест, нужно также укреплять кадровый резерв для высшего звена руководства организации;

2. Нельзя увлекаться масштабным сокращением персонала, следует стремиться установить кадровую структуру, которая наиболее соответствует ситуации, что сложилась, и плана финансового оздоровления, учитывающая оптимальное содержание персонала;

3. Необходимо периодически проводить количественную и качественную оценку кадровой структуры;

4. Необходимо выявление, поддержка и обучение работников организации, которые имеют качества лидера и склонность к управленческой деятельности;

5. Необходима подготовка перспективных кандидатов на ключевые управленческие должности, на основе создание стратегического и тактического кадрового резерва;

6. Предпочтение командной работы, а не индивидуальных усилий и формирование рабочих групп (команд) между отделами и службами организации;

7. Необходимо идентифицировать и сохранять ядро кадрового потенциала организации.

Таким образом, антикризисная кадровая политика должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. В условиях кризиса кадровая политика вынуждена трансформироваться. Особенности ее организации связаны с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мероприятий, связанных со сворачиванием ряда программ социального развития и сокращением численности персонала, повышением социально-психологической напряженности.

Основное идеологическое кредо антикризисной кадровой политики – это выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала.

### **Список литературы**

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. – М.: Инфра-М, 2018. – 169 с.

2. Федорова, А.Э. Антикризисное управление персоналом организации / А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.–164с.

## **К ВОПРОСУ О ВЗАИМОСВЯЗИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

***РЫТОВА Н.А.,***

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

***ТИТАРЕНКО В.В.,***

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

*Аннотация.* Рассмотрена заработная плата как основной материальный стимул роста производительности труда. Аргументировано, что существует взаимосвязь между оплатой труда и ее производительностью, где промежуточным звеном выступает именно качество жизни работника, то есть его уровень удовлетворения собственных потребностей.

*Ключевые слова:* заработная плата, производительность труда, оплата, стимул.

## **ON THE QUESTION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WAGES AND LABOR PRODUCTIVITY**

***RYTOVA N.A.,***

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

***TITARENKO V.V.,***

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

*Annotation.* Wages are considered as the main material incentive for labor productivity growth. It is argued that there is a relationship between wages and productivity, where the intermediate link is the quality of life of the employee, that is, his level of satisfaction of his own needs.

*Keywords:* wages, labor productivity, payment, incentive.

Заработная плата и производительность труда находятся в тесной взаимосвязи. Это объясняется тем, что рост производительности труда и увеличение на этой основе массы потребительских товаров и услуг служит объективной предпосылкой повышения заработной платы. В то же время заработная плата выступает основным материальным стимулом роста производительности труда.

Согласно ст. 129 ТК РФ заработная плата – это вознаграждение, которое по трудовому договору собственник или уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу [1]. Размер заработной платы зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия.

Главными требованиями к организации заработной платы на предприятии, которые соответствуют интересам как работника, так и работодателя, являются обеспечение необходимого уровня заработной платы при максимальном

снижении ее затрат на единицу продукции и гарантии повышения оплаты труда каждого работника в соответствии с ростом эффективности деятельности предприятия.

Характеризуя заработную плату как цену рабочей силы, необходимо учитывать единую меру оплаты труда, критерием которой является реальная стоимость жизни работника и его семьи. Как цена рабочей силы заработная плата формируется на рынке труда и является внешней в отношении предприятий.

Оплата труда – самый действенный инструмент активизации человеческого фактора и использования трудового потенциала. Понятно, что работающий человек должен значительно больше тратить на восстановление собственных сил, иметь определенное количество свободного времени, а также иметь достаточно средств для удовлетворения важнейших потребностей (жилье, еда, одежда, духовные потребности). Поскольку для большинства заработная плата является едва ли не единственным источником дохода, от ее размера, соответственно, зависит качество жизни работника.

Доходы работника – это, с одной стороны, источник удовлетворения его потребностей, повышение качества жизни, а с другой – это средство развития производства, которое работает за счет тесной взаимосвязи размеров доходов работников с количеством и качеством их работы.

Таким образом, размер доходов работника влияет на качество его жизни, которое в свою очередь влияет на качество труда. Вероятно, только в ситуации, когда работник будет получать достойную заработную плату, он будет заинтересован в повышении собственных конкурентных характеристик. Это объясняется желанием работника остаться на данном рабочем месте за счет повышения производительности и качества труда.

Другими словами, существует взаимосвязь между оплатой труда и ее производительностью, где промежуточным звеном выступает именно качество жизни работника, то есть его уровень удовлетворения собственных потребностей. Для оценки уровня жизни, обеспечиваемого работникам при определенном уровне средней заработной платы, важно сопоставить ее с прожиточным минимумом.

Минимальные границы стоимости рабочей силы регулируются определенными объективными факторами, которые обуславливают необходимость обеспечения рабочего таким минимумом жизненных средств, ниже которого воспроизводство рабочей силы окажется невозможным [2, с. 183-184.]. Очевидно, минимальные нужды человека и общества, которые существуют для определенного уровня развития экономической системы, удовлетворяются при простом воспроизводстве. Отсюда, одним из условий определения уровня минимальной заработной платы должно выступать «нулевой» рост совокупного общественного продукта. На практике это условие характеризуется «нулевым» темпом роста ВВП. Однако этого условия очевидно недостаточно. Существуют затяжные периоды стагнации, когда, несмотря на

рост совокупного общественного продукта, развитие продуктивных сил не происходит. Как правило, это происходит вследствие значительных диспропорций в его распределении.

Таким образом, меняя структуру первичного распределения национального дохода, можно регулировать темпы роста ВВП и, соответственно, уровень минимальной заработной платы. Тем временем, по поводу целесообразности ее увеличения, среди ученых, начиная от основателей теорий трудовой стоимости и предельной полезности, до сих пор нет единой мысли. Приверженцы увеличения минимальной заработной платы утверждают, что это повышает уровень жизни работников и сокращает масштабы бедности. Противники же говорят, что это увеличивает уровень безработицы, особенно среди неквалифицированных рабочих. Сегодня число приверженцев и противников увеличения минимальной заработной платы приблизительно одинаково. Не вдаваясь в полемику по этому поводу, следует отметить, что объективно существует предельно допустимый уровень минимальной зарплаты, а проблема его определения и повышения актуальна для Российской Федерации. Улучшить сложившуюся ситуацию возможно с помощью государственного регулирования уровня минимальной заработной платы с целью повышения стоимости рабочей силы и решением таким образом ряда социальных проблем.

#### **Список используемых источников:**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tkodeksrf.ru/tkodeksrf.pdf>
2. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. – Т.1, кн. 1: Процесс производства капитала // К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М.: Политиздат, 1960. – Т.23. – 908 с.

## **ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ УГОЛЬНЫХ ШАХТ ДНР**

**ХАРЧЕНКО В.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент,*

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

*Аннотация.* Управление динамично развивающийся комплекс элементов управления современными организациями, который трансформируется под влиянием внешних вызовов. Одной из тенденций современного управления является интеграция цифровизации во все бизнес-процессы организации, что находит отражение в инструментах антикризисного управления.

*Ключевые слова:* управление, экономика, инструменты управления, цифровизация, бизнес-процессы.

## **INNOVATIVE ASPECTS OF TECHNOLOGICAL RE-ARMING OF DPR COAL MINES**

***KHARCHENKO V.V.,***

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

Снижение энергозависимости и увеличение производства электроэнергии за счёт собственных источников, а также повышение эффективности использования энергоресурсов сегодня является основной позицией стратегии развития любого государства.

Анализ тенденций развития мировой энергетики показывает, что в ближайшей перспективе будет постоянно возрастать роль угля в топливно-энергетическом комплексе.

Уголь остается главным стратегическим ресурсом для ДНР и это при том, что на сегодня имеем крайне неблагоприятные внутренние условия развития добывающих предприятий и практически полную международную изоляцию национально-хозяйственного комплекса республики.

Однако со временем ситуация может измениться, а сохранить дееспособные угледобывающие предприятия, которые смогут составить конкуренцию подобным предприятиям в странах Азии, а также в угледобывающих регионах России – важнейшая задача в стратегическом планировании хозяйственного развития республики.

Методологию для рассмотрения технологических изменений производства с целью повышения его конкурентоспособности обосновал И. Ансофф [1,2], выделив три возможных уровня ее изменения - "стабильная", "плодотворная" и "изменчивая". Используя эту классификацию, рассмотрим динамику технологических изменений относительно процесса угледобычи.

"Стабильная технология" практически неизменна в течение всего жизненного цикла спроса. Донецкий угольный бассейн был открыт в 1721 году в районе нынешнего города Лисичанска. 7 декабря 1722 года Петр I издал указ «О приискании на Дону и в Воронежской губернии каменного угля и руд» [3]. Столетиями в горном деле использовалась кирка как основное орудие добычи угля (ручная технология). Промышленное освоение началось с конца XIX века. В этот период на Донбассе концентрируются угольные предприятия, строятся более глубокие шахты, внедряются паровые подъемные, водоотливные и вентиляционные установки. Первые врубовые машины (частично механизированная технология) для выемки угля в очистных забоях начали появляться на шахтах Донбасса только в конце XIX-начале XX в.

Мировой опыт угледобычи показывает, что в странах, которые применяют короткозабойную технологию, производительность труда значительно превышает аналогичный показатель в других странах.

"Плодотворная технология" - в рамках основной технологии, сохраняющейся длительный период, применяются различные инновации. В горном деле наиболее ярко этот вид технологии проявился в конце 40-х гг. XX в., с началом комплексной механизации очистных работ. Такая технология получила название "безремонтного содержания".

Авторы метода [4] предложили разделить на несколько групп меры, обеспечивающие в различных условиях безремонтное содержание горных выработок: способы охраны выработок, применение крепления повышенной податливости и т.д.

Важной проблемой угольных шахт Донбасса является разработка тонких пластов. В них чаще всего залегает уголь высокого качества. На начало 2000-х гг. доля пластов мощностью менее 1 м в общих балансовых запасах Донецкого бассейна составляла около 70%, из них в пластах менее 0,7 м – около четверти этих запасов. Поэтому создание технологических схем выемки весьма тонких пластов для шахт Донбасса остается на ближайшие годы актуальной задачей.

Одной из инновационных технологий, предложенных донецкими учеными, является и безлюдная выемка угля. Создание технологических схем очистных работ, не требующих присутствия работников в забое, имеет большое социальное значение - освобождение людей, занятых добычей угля, от пребывания в тяжелых условиях призабойного пространства.

"Изменчивые технологии". И. Ансофф определяет их как новые базовые технологии, которые внедряются в производство, а активной его фазе, в период жизненного цикла спроса на продукцию. В угольной промышленности к таким технологиям можно отнести геотехнологии. Сущность этих способов сводится к переводу твердого полезного ископаемого в жидкое (при гидродобыче - пульпа) или газообразное состояние.

Следует отметить, что сейчас наблюдается повышенный интерес во всем мире к этой инновационной технологии. Первая в мире промышленная станция подземной газификации угля вступила в строй в 1937 году в Горловке. В разные годы в СССР работало до шести опытно-промышленных и промышленных станций подземной газификации угля. Сегодня используется лишь две из них – Юго-Абинск (Россия, Кузбасс) и Ангренская (Средняя Азия). Новые опыты и практическая апробация технологии уже начались в США, Польше, Венгрии, Англии, Бельгии, Германии, Канаде и Австралии.

Среди перспективных технологий ученые и практики Донбасса рассматривали подземную газификацию и гидрогенизацию. Преимущества подземной газификации угля: небольшой объем подземных работ, малое влияние на окружающую среду, малая себестоимость получаемого топлива.

Таким образом, выделенные И. Ансоффом три уровня использования технологии в процессе жизненного цикла производства позволяет рассмотреть их применительно к условиям угледобычи. К «стабильным» технологиям в производстве угля следует отнести разработку пластов короткими выработками; к «плодотворным» - инновационные схемы «безлюдной выемки», которые повышают безопасность труда и уменьшают себестоимость добытого угля. Кроме того, внедрение этих технологий позволило бы продолжить срок работы многих угольных шахт Донбасса, работающих на тонких и ультратонких пластах. Среди «изменчивых» технологий в угольной промышленности нами рассмотрены подземная газификация, гидрогенизация и гидродобыча угля. Добыча метана как сопутствующего продукта при разработке угольных пластов даст возможность повысить статус угольного предприятия и диверсифицировать его производство как углегазового. Кроме того, такая деятельность может способствовать и увеличению безопасности шахтных работ и увеличению прибыли предприятия.

### **Список литературы**

1. Амоша А. И. Комплексное освоение угольных месторождений Донецкой области / А. И. Амоша, В. Г. Гринев, В. И. Логвиненко ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2007. – 216 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. - 416 с.
3. Кисин С. 145 лет назад в России началась каменноугольная горячка / С. Кисин // Российская газета. – 2013. 11.09. [Электронный ресурс]. – Доступно на: <https://rg.ru/2013/09/11/reg-ufo/shater.html>

### **СЕКЦИЯ 3: МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА: ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ**

#### **ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННЫХ РЫНКОВ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ БРЕНДОВ**

**АГАРКОВА Н.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

**ЛУНИНА М.В.,**

*бакалавр,*

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

*Аннотация.* На сегодняшний день существует большое количество товара, которого с каждым днем становится все больше, поэтому потребители должны мысленно представлять себе образ и бренд необходимого им товара, то есть выделять товар среди тысячи других. Именно по причине усиления конкуренции, которая происходит на большинстве рынков, усилении потребительского спроса на товары и услуги, существует проблема выделения собственной продукции среди других. Разрешению данной проблемы способствует применение идентификации брендов.

*Ключевые слова:* Бренд, брендинг, рынок, товар, конкурентоспособность, потребитель, инновационные решения.

#### **PROBLEMS OF MODERN MARKETS AND BRAND IDENTIFICATION**

**AGARKOVA N. V.,**

*PhD in Economic sciences, Associate Professor, Associate Professor  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**LUNINA M. V.,**

*Bachelor,*

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

*Annotation.* To date, there is a large number of goods, which is becoming more and more every day, so consumers should mentally imagine the image and brand of the product they need, that is, to distinguish the product among thousands of others. It

is precisely because of the increased competition that occurs in most markets, the strengthening of consumer demand for goods and services, there is a problem of allocating own products among others. The solution of this problem is facilitated by the use of brand identification.

*Keywords:* Brand, branding, market, product, competitiveness, consumer, innovative solutions.

Маркетинг ориентирован на получение прибыли путем наилучшего удовлетворения потребностей потребителей целевого рынка или создания потребителя, который наиболее полным образом будет соответствовать целям компании. Маркетинг невозможен вне рыночной среды и конкуренции, что хорошо всем известно. Классические маркетинговые подходы и ныне актуальны, но тенденции развития современных рынков требуют все более изощренных инструментов деятельности. Брендинг в этом контексте не является исключением, а, даже в большей степени, подвержен изменениям в маркетинговой и социально-экономической среде.

Специфика брендинга в том, что это междисциплинарная и межотраслевая сфера, которую невозможно рассматривать только в аспектах маркетинга, но и психологии, социологии и других направлений. Потребитель в конечном итоге выбирает продукт (бренд), являющийся воплощением и олицетворением его ожиданий и представлением относительно множества составляющих, которые должен насчитывать продукт как материальном, так и эмоциональном содержании. В этом смысле бренд представляет собой чрезвычайно сложную категорию. В отличие от обычного товара, поскольку обладает нематериальностью, или, так называемой ментальной составляющей. Именно эта ментальная составляющая очень плохо поддается измерению, но она и является определяющим фактором укрепления и превращения обычных товаров в бренды. Все кроется в нашем воображении и восприятии окружающего мира через фильтрацию социальными и психологическими факторами, доминирующими в окружающей среде. Это определяет отношение и дальнейшее формирование отношения к тем или иным явлениям, событиям, компаниям, товарам, брендам.

Удачное позиционирование бренда приводит к эмоциональной связи с потребителем и создает основную ценность бренда. Оно также становится конкурентным преимуществом, которое позволяет занять определенное положение на рынке и сформировать определенное потребительское восприятие. Концепция успешного позиционирования является предметом интереса как для практиков, так и для теоретиков маркетинга.

Целью правильного позиционирования является создание желаемого имиджа компании в сознании потребителя. Определение позиционирования по-разному сформулировано в различных источниках, но можно выделить два основных подхода. Первое – это конкурентное позиционирование, а второе – позиционирование в потребительском восприятии.

Успешное позиционирование представляет собой деятельность компании по созданию желаемого имиджа в сознании целевой аудитории. Другими словами, позиционирование бренда относится к процессу выделения отличительных и побуждающих к покупке характеристик бренда в условиях конкуренции.

Проблема заключается в том, что потребитель, его ожидания и отношение к окружающему миру не стоят на месте, а меняются и, чем дальше, тем скорее. Потребитель становится другим. Для маркетологов все труднее предвидеть такие изменения и применять соответствующие ответные меры.

Рассмотрим и проанализируем наиболее существенные изменения или вызовы современной рыночной среды:

1) перенасыщенность рынков товарами, на которых все труднее достичь дифференциации продуктов;

2) переключение конкуренции от материальных до эмоциональных составляющих, которые могут быть предоставлены продуктом;

3) уход от массового маркетинга, рассчитанного на широкий круг базовых потребностей клиентов;

4) революционные изменения в информационной среде, которые значительно влияют на восприятие, оценки и поведение покупателей;

5) все большее проявление гедонистических аспектов потребления.

Брендам при данных условиях необходимо ориентироваться не на простые потребности и пожелания своих клиентов, а учитывать эмоциональные стремления, волнения, социальные роли и установки, доминирующие в определенной социально-экономической среде. Для стимулирования потребительского спроса на современном этапе развития рынков необходимо, чтобы новые идеи или инновационные решения удивили и вдохновляли, а это требует ухода от стандартного маркетинга и погружения в глубины потребительского сознания и восприятия. Компании и товары часто становятся похожими друг на друга, что приводит к непониманию потребителя относительно критерий различения отдельных продуктов и торговых марок. Бренды должны вступать в контакт с потребителями, выстраивать с ними систему долговременных взаимоотношений, в основе которой лежит понимание процессов мышления потребителя и формирование возможных оценок и впечатлений. Покупая не просто товар, а бренд, человек покупает определенный ментальный образ, построенный и закрепленный в его сознании на основе многих факторов, но основным выступает проекция себя самого на этот образ и слияние с ним [1].

Идентичность бренда, в общем своем понимании, представляет собой уникальный набор признаков, по которым потребитель распознает или идентифицирует бренд. Ее можно определять с разных точек зрения в зависимости от степени доминирования тех или иных факторов в зависимости от особенностей рынка, товарной категории и специфики самого товара. Самым простым методом среди всех существующих является определение

идентичности бренда через его внешнюю и внутреннюю форму или, иначе, через атрибуты и характеристики. Внутренняя форма или содержание (характеристики) бренда направлена на построение системы взаимоотношений между потребителем и брендом [2]. Это основная идея создания и существования бренда, ключевое обещание или, так называемый марочный контракт, что в контексте брендинга представляет собой негласный марочный контракт между потребителем и брендом по поводу выполнения этого обещания. Ассоциации, ценности, персоналия бренда формируются и являются эффективными именно на базе внутренней структуры бренда, поскольку внешнюю форму легко воссоздать компаниям в условиях современной рыночной среды и уровня технологического и информационного развития.

Подводя итоги, еще раз целесообразно подчеркнуть, что бренд по своей сути представляет собой динамическую маркетинговую категорию, которая должна учитывать и принимать во внимание все факторы микро и макросреды. Все изменения, происходящие на рынке и в головах реальных и потенциальных потребителей, влияют на разработку идентичности бренда, дальнейшее формирование и закрепление его активов и, в конечном случае, размер марочного капитала.

#### **Список литературы**

1. Агаркова Н. В. Управление брендом : учебно-методическое пособие / Н. В. Агаркова, Н. В. Близкая. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2021. – 218 с. - Текст : непосредственный.
2. Музыкант В. Л. Брендинг. Управление брендом / В.Л. Музыкант. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. – 316 с. - Текст : непосредственный.

### **ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ НА ПОЛУЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА**

**АГАРКОВА Н.В.,**

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

**ФИЛИППОВА К.Д.,**

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

**ВОЛОДАРСКИЙ В.В.,**

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

*Аннотация.* Маркетинг и логистика тесно переплетаются в процессе удовлетворения потребностей потребителей при оптимальных затратах. Маркетинг и логистика являются равноправными частями одного целого — системы реализации продукции промышленного предприятия. При оптимальном одновременном использовании маркетинга и логистики повышается не только эффективность сбыта, но и всего предприятия.

*Ключевые слова:* маркетинг, логистика, рынок, конкурентоспособность, потребитель, предприятие.

## **IMPACT OF MARKETING AND LOGISTICS TO GAIN COMPETITIVE ADVANTAGES IN A CHANGING MARKET**

**AGARKOVA N.V.,**

*PhD in Economic sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**FILIPPOVA K.D.,**

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

**VOLODARSKY V.V.,**

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

*Annotation.* Marketing and logistics are closely intertwined in the process of meeting the needs of consumers at optimal costs. Marketing and logistics are equal parts of one whole — the system of selling products of an industrial enterprise. With optimal simultaneous use of marketing and logistics, not only the sales efficiency increases, but also the entire enterprise.

*Keywords:* marketing, logistics, market, competition, consumer, enterprise.

Конкурентное преимущество предприятия заключается в оперативной идентификации ключевых выгод для клиента и формировании лучшего предложения на фоне предложения конкурентов. Следовательно, можно сказать, что для достижения конкурентоспособности предприятия на рынке решающим является наличие таких компетенций, которые будут лучше удовлетворять ожидания клиентов. Комплексное внедрение стратегий создает возможности получения различных комбинаций стратегически-конкурентных элементов деятельности предприятия через инновацию продукта и услуги, технологичность, высокое качество продукта и услуги, дифференциацию

стандартов обслуживания, сбалансированную ценовую политику, а также оптимизацию затрат.

Маркетинг и логистика напрямую касаются обслуживания клиента через идентификацию и выполнение его потребностей. Желание удовлетворить растущие потребности клиентов становится причиной значительного развития логистики и маркетинга, что одновременно влияет на способ управления цепочкой поставок, в котором конкурентоспособными для клиента становятся время доставки, пунктуальность, интерактивное взаимодействие и надлежащее состояние доставленного вовремя товара. Следовательно, способность предприятия предоставлять услуги на уровне, превышающем ожидания клиента, является существенным элементом конкурентного преимущества.

На практике встречается много объяснений причин развития концепций маркетинга и логистики, в частности преимуществ, которые они обеспечивают предприятию. На почве маркетинга и логистики это переводится на мотивы обслуживания клиентов, применения логистического аутсорсинга или отсрочки. В условиях нынешнего развития Донецкой Народной Республики выражаются различные прогнозные оценки будущей успешности отечественных предприятий, что еще больше усложняет выработку единого подхода. Однако, несмотря на разные взгляды и мнения относительно будущего сценария развития конкурентоспособности отечественных предприятий, еще недостаточно внимания уделяется вопросам исследования концепции маркетингово-логистического управления. Способность предприятия обслуживать клиента на уровне, превышающем его ожидания, является существенным элементом конкурентного преимущества.

В связи с вышесказанным каждое предприятие должно иметь четко определенную систему обслуживания клиента, которая охватывает три принципиальные части:

- стратегическую, задачей которой является уточнение основных положений функционирования совокупности системы через формулирование комплекса параметров, которые в сознании потребителей должны создавать реальную картину действий и которые должны существенно отличать предприятие от других предприятий на рынке;
- организационную, задачей которой является интегрирование всех звеньев предприятия вокруг реализации принятых приоритетов, а также процедур, направленных на удовлетворение потребностей клиента;
- операционную, задачей которой является такой уровень обслуживания клиента перед, в процессе и после продажи, чтобы он возобновлял свои закупки у этого поставщика; большую роль на этом уровне обслуживания клиента играют работники, которые непосредственно контактируют с клиентом.

Рост ожиданий потребителей и усиливающаяся конкуренция - это факторы, которые требуют улучшения обслуживания клиента в стратегии предприятия. Клиент в рыночной экономике в условиях глобальной конкуренции имеет наивысший приоритет, поскольку благодаря ему

предприятие существует на рынке. Замыслы клиентов в значительной степени приводят к дальнейшему развитию предприятия и достижения больших прибылей. Итак, можно сказать, что существенным фактором успеха предприятия на рынке является признание клиента центральным субъектом, а удовлетворение его потребностей – смыслом и целью каждой деятельности.

Таким образом, одним из более важных элементов, который является решающим для глобального преимущества предприятия на рынке, становится обслуживание клиента. Скорость экономических, технологических, политических и правовых изменений окружения, как и сложность предвидения спроса, поведения и предпочтений потребителей, а также расширение рынков сбыта приводят к росту значения маркетинга и логистики в функционировании предприятия, играя особую роль в процессе принятия решений и приспособлении к потребностям клиента.

### **Список литературы**

1. Баженов Г. Е., Кислицына О.А. Инновационный потенциал предприятия: экономический аспект / Креативная экономика, 2022, №3. – Текст : непосредственный.

2. Пузакова, А. А. Связи между маркетингом и логистикой / А. А. Пузакова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 17 (121). – С. 461-463. – Текст : непосредственный.

## **ЛОГИСТИКА СЕВЕРА: ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ**

**БАРЫШНИКОВА Л.П.,**

*доктор экономических наук, доцент, профессор,  
ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»,  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация;*

**ЗАГИТОВА Л.Ф.,**

*аспирант,  
ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет»,  
Ухта, Республика Коми, Российская Федерация*

*Аннотация.* Предложен вариант системы управления развитием Арктической зоны, основанный на системе долгосрочного планирования, с учетом выбора соответствующих методов и инструментов воздействия, позволяющий определить условия, особенности и проблемы, тенденции и возможности социально-экономического развития, оценивать факторы и риски, влияющие на реализацию государственной политики. Выявлены проблемы транспортно-логистической инфраструктуры севера России.

*Ключевые слова:* Арктическая зона, углеводородные ресурсы, государственное управление, газотранспортная система, логистическая инфраструктура.

## **LOGISTICS OF THE NORTH: CHALLENGES OF THE NEW ERA**

***BARYSHNIKOVA L.P.***

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor,  
Ukhta State Technical University,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation;*

***ZAGITOVA L.F.***

*PhD student,  
Ukhta State Technical University,  
Ukhta, Republic of Komi, Russian Federation*

*Abstract:* A variant of the management system for the development of the Arctic zone, based on the system of long-term planning, taking into account the choice of appropriate methods and tools of influence, is proposed, which makes it possible to determine the conditions, features and problems, trends and opportunities for socio-economic development, to assess the factors and risks affecting the implementation of state policy. The problems of the transport and logistics infrastructure of the north of Russia are revealed.

*Key words:* Arctic zone, hydrocarbon resources, public administration, gas transportation system, logistics infrastructure.

В условиях нарастающего интереса к развитию северной территории России, с учетом сложных для страны условий, к которым относятся не только кризис и кардинальные экономические преобразования, но и трансформация, происходящая в Арктическом макрорегионе, роль государственного управления, его регулирующие и контролирующие функции, зона вмешательства занимает важное значение. Ввиду событий последних лет, связанных с пандемией и проведением военной операции, повлекшие за собой введение санкций и вселившие раздор в международные отношения, процесс освоения и добычи углеводородных ресурсов все больше и больше привлекает внимание.

Арктическая зона занимает пятую часть площади Российской Федерации, при этом на данной территории проживает около 2% населения страны. К особенностям Арктики России смело можно отнести такие факторы, как суровые климатические условия, неразвитый уровень инфраструктуры, транспортная недоступность, завышенная стоимость энергоресурсов, всё это с учетом низкой плотности населения. Российская Арктика в зоне пристального внимания федеральных органов власти. На сегодняшний день функционируют стратегические и программные документы, определяющие направление

развития северных широт. Для оценки перспективы развития Арктической зоны РФ (АЗРФ) разработана Государственная программа, являющаяся механизмом управления, которая на период развития 2021-2024 гг. оценивается в 19,6 млрд. рублей [1]. Настоящая Программа преследует такие цели, как ускорение экономического развития территорий; увеличение вклада арктических территорий в экономический рост страны, обеспечение надежных условий для устойчивого социально-экономического развития региона. Ожидаемые результаты от реализации Программы – это накопленный объем внебюджетных инвестиций резидентов АЗРФ и территорий опережающего социально-экономического развития в этой зоне, привлекаемых для реализации инвестиционных проектов, составит 176,1 млрд. рублей. По результатам реализации мероприятий Программы, количество созданных на территории Арктической зоны России рабочих мест составит 30 тыс. единиц нарастающим итогом. В это время, качественными показателями реализации Программы будут являться такие факторы, как улучшение условий для привлечения внебюджетных инвестиций, стимулирование предпринимательской активности на арктической территории и, что особенно важно, формирование механизмов ускоренного социально-экономического развития северных широт.

Устойчивое развитие арктических территорий формируется по принципам, к которым относятся обеспечение стратегических национальных интересов в области экономики, транспортной и социальной инфраструктуры, геополитики и обороны, инноваций и охраны окружающей среды. Здесь нужно отметить, что невозможно осуществить любое важное стратегическое начинание без необходимой транспортной инфраструктуры, являющейся основой комплексного развития Арктических территорий, в целом всего макрорегиона и их связи с единым экономическим пространством Российской Федерации. По предварительным данным для эффективности взаимодействия транспортных систем только в северной части страны должны быть созданы или восстановлены около десятка морских портов, которые могут занять ключевые позиции транспортных узлов в освоении Арктической зоны. В связи с практическим отсутствием на большей части арктической территории развитых железнодорожных и автотранспортных сетей, наиболее рациональным является применение системы водного транспорта. Именно порты являются основным объектом транспортной инфраструктуры северных широт, так как речной и морской транспорт могут обеспечить нужды всех субъектов на огромных территориях северных широт и в условиях сурового климата Арктики. В связи с тем, что акватория северных морей занимает большую площадь среди остальных российских бассейнов, возникают дополнительные сложности для организаций, занимающихся грузоперевозками, и затрудняется процесс доставки. Одна из основных проблем с учетом ориентированности на нефтегазодобывающие комплексы – это механизм управления доставки грузов в арктические районы России. Развитие,

строительство и размещение объектов транспортно-логистической инфраструктуры требует внушительных капиталовложений.

Арктическая зона Российской Федерации – колоссальный сырьевой резерв. В связи с этим освоение Арктической зоны можно назвать национальным проектом развития страны. Исследование и развитие Арктической зоны РФ – одно из перспективных направлений экономического развития страны, целесообразность которого заключается в освоении новых источников и запасов углеводородного сырья в районах крайнего севера. А с развитием современных технологий, позволяющими прогрессивно исследовать и планировать масштабное освоение запасов нефти и газа в Арктике, стратегия развития экономического потенциала Арктической зоны РФ поддается положительным прогнозам. По общей добыче углеводородов Россия входит в тройку мировых лидеров. Так в 2021 году в стране добыто 762 млрд.куб м. природного газа (что на 10% больше показателя 2020 года) и 524,05 млн. тонн нефти (прирост на 2,2 %). Результаты добычи ведущих нефтяных и газовых компаний, по данным ЦДУ ТЭК, представлены на рис.1.

Данные по неоцененным сырьевым запасам в Арктике в источниках разнятся. По данным Национального нефтяного совета (National Petroleum Council), на Арктику приходится до 25% всех неразведанных традиционных ресурсов углеводородного сырья планеты, из которых открытые запасы нефти и газа в этом регионе составляют 191 млрд баррелей нефтяного эквивалента, а потенциальные ресурсы, оцениваются в 525 млрд баррелей нефтяного эквивалента, значительная часть углеводородного потенциала Арктики приходится на шельф арктических морей [2].

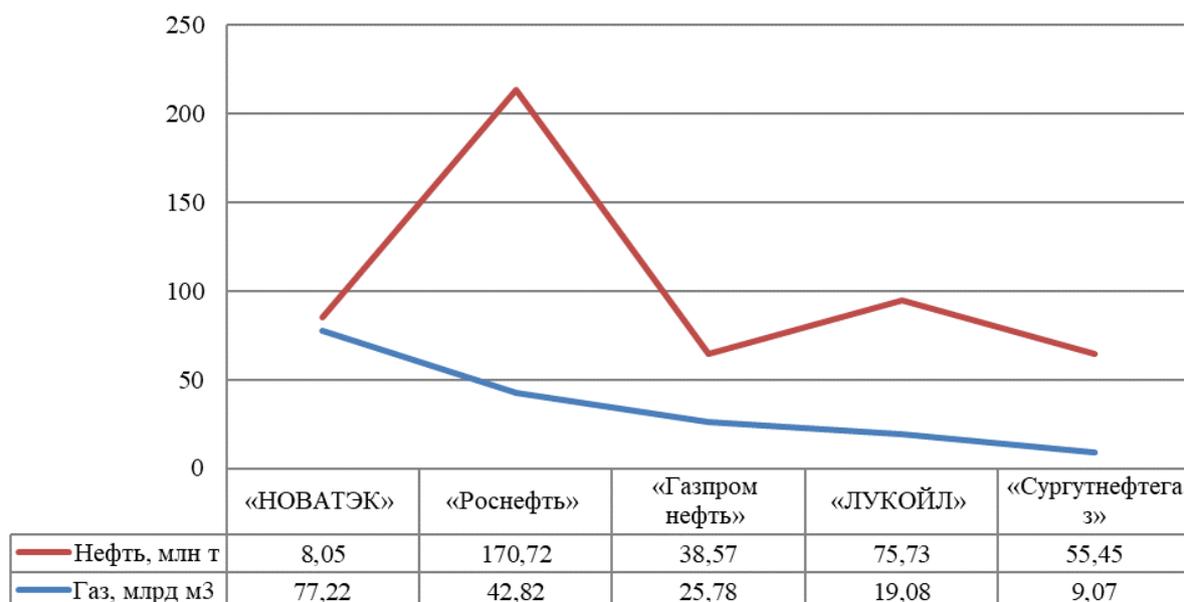


Рис. 1. Показатели добычи нефти и газа ведущими компаниями за 2021 г.

Данные по запасам в Арктике углеводородного сырья представлены в табл.1.

Таблица 1.

**Углеводородные ресурсы Арктической зоны,  
(млрд баррелей нефтяного эквивалента)**

Страна	Нефть	Газ	Газовый конденсат	Итого	В том числе расположено на шельфе
США	34	60	7	101	55
Канада	15	19	2	36	29
Россия	36	251	29	316	235
Дания	16	23	9	48	46
Норвегия	5	20		25	25
Итого	106	373	47	525	

Не многие страны могут похвалиться таким запасом углеводородного и минерального сырья, в том числе в большинстве своих запасов нетронутых. А это означает, что открываются возможности для следующих важных для страны и мирового сообщества перспективных направлений.

Во-первых – исследовательская деятельность. Очень много средств и сил направлено именно на исследовательскую работу, большое внимание со стороны государства уделяется обучению молодых специалистов, ведь исследования - одна из важнейших направляющих для последующего освоения Арктической зоны, а точнее успешного и экономически выгодного освоения АЗ РФ. Здесь нужно учесть множество факторов, от климатических условий и географических особенностей, до детального анализа и проработки проектов. В связи с этим обучение и привлечение к работе большего количества именно российских специалистов является важнейшей задачей сегодняшнего дня.

На втором месте после исследования стоит непосредственно само освоение - колоссальные работы по освоению, разработке и добыче сырьевых ресурсов. Это требует огромных затрат: человеческих, организационно-распорядительных и, конечно же, материально-технических. Именно поэтому освоение арктической зоны, с учетом осложняющих факторов, таких как климатические условия, недоступность некоторых мест на арктическом шельфе создают большую финансовую проблему. Допуск на работы по исследованию и освоению арктической зоны получили компании, имеющие лицензию на работы на шельфе АЗРФ, подконтрольные компании государству, обладающие опытом и работы на шельфе более 5 лет, такие как «Газпром» и «Роснефть».

Технологические решения транспортировки продукции являются особенностью акватории Арктики, нуждающиеся в учете при оценке экономической составляющей. Решение проблем транспортировки

представляется в нескольких вариантах: во-первых – организация транспортировки непосредственно с эксплуатационной платформы, а именно отгрузка на танкеры, во-вторых – транспортировка до берега, с применением трубопроводов, и в-третьих – транспортировка газа на берег, и уже здесь его сжижение и доставка до потребителей с применением танкерного флота. Варианты транспортировки газа и нефти также влияют на оценку экономической целесообразности инвестиционных проектов.

Все применяемые и планируемые проектные технологии в условиях арктической зоны, включая шельф, обязаны гарантировать безопасность проводимых работ на всех без исключения этапах. Подобные расходы должны быть учтены в смете затрат проектов, поэтому они могут оказывать существенное влияние на технико-экономические показатели данных проектов.

Оценка нефтегазовых объектов, с экономической точки зрения, в основном зависит от направления поставки добытой продукции. При поставках, ориентированных на экспорт, экономическая оценка существенно увеличивается. Учитывая специфику регионов, включая наличие или отсутствие транспортной инфраструктуры, для акваторий Арктики различными способами формируются рынки сбыта.

Итак, по предварительным оценкам, на смену запасам углеводородов в Сибири постепенно придут нефтегазовые запасы Арктики. В перспективе Арктическая зона станет основным объектом пополнения запасов нефтегазовых ресурсов для мирового сообщества, в результате чего возможно обострение борьбы за владение данными ресурсами, поэтому Арктика имеет важнейшее значение для энергетического лидерства Российской Федерации. Таким образом, социально-экономическое развитие Арктической зоны РФ должно делать упор на опережение в развитии инфраструктуры в комплексе.

### **Список литературы**

1. Постановление Правительства РФ от 30 марта 2021 г. N484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)». – Текст : электронный // Официальное опубликование правовых актов : официальный сайт. – 2023. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202104020037> (дата обращения: 02.10.2023).

2. National Petroleum Council : [сайт]. – URL: <https://www.energy.gov/fecm/national-petroleum-council-npc> (дата обращения 02.10.2023). – Текст : электронный.

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В РАМКАХ ИНТЕГРАЦИИ ДНР В ПРОСТРАНСТВО РФ**

**БЕРКО А.К.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**ВАЛИУЛИНА Е.Н.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Рассмотрены теоретические аспекты организации складского хранения и определены функции склада, преимущества организации складирования. Выявлены виды складирования, принципы организации технологического процесса на складе. Определены перспективы развития организации складского хозяйства в рамках интеграции ДНР в пространство РФ.

*Ключевые слова:* управление, склад, логистика складирования, складское хозяйство, оптимизация, автоматизация, логистическая система, интеграция.

**BERKO A.K.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

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

**VALIULINA E.N.,**

*Master Student,*

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

*Annotation.* The article considers the theoretical aspects of the organization of warehousing and defines the functions of the warehouse, the advantages of the organization of warehousing. Types of warehousing, principles of organization of technological process in the warehouse are revealed. Prospects of development of warehousing organization in modern conditions are defined.

*Keywords:* warehouse, warehousing logistics, warehousing, optimization, automation, logistics system.

Логистика складирования – это приемы, методы и принципы, которые охватывают механизмы управления потоками, проходящими через складскую

сеть. Важной задачей логистики склада является максимизация удовлетворения потребностей спроса, с учетом имеющихся у компании ресурсов (финансовых, временных, трудовых и т.д.) целью максимального многого удовлетворения трудовых потребностей сети спроса, с программным учетом многие оптимизации эффективнее финансовых, спроса временных, от трудовых и современном информационных является ресурсов.

Для каждого склада существуют свои определенные требования. Основными показателями, определяющими деятельность склада на предприятии, можно считать следующие: размер грузооборота, габариты хранимой продукции, специфика хранимой продукции. От них определяются многие параметры, и один из самых базовых – общая площадь помещения.

Склад – это специальное помещение, предназначенное для хранения чего-либо, например, материалов, сырья, оборудования, готовой продукции и т.п. Склад, рассматривается как часть логистической системы, техническое сооружение, в состав которой входят взаимосвязанные части, к нему относят несколько функций: хранение запасов; изменение интенсивности материальных потоков и ассортимента в зависимости от спроса; юнитизация; предоставление услуг [2].

**Таблица 1**

**Принципы организации склада**

Принцип организации склада	Ключевые факторы
Минимизация времени доставки товаров	Расположение склада вблизи продажных точек или производственных мощностей
Оптимизация грузооборота	Оптимизация размера склада; планирование размещения товаров; использование механизмов перемещения грузов
Организация складской инфраструктуры	Автодороги, железнодорожные пути, погрузочно-разгрузочные устройства, складская техника
Минимизация объема грузооборота	Использование эффективных методов планирования и управления складом и автоматических складских систем
Разумное использование пространства склада	Использование всех свободных пространств склада, оптимальное зонирование и учет необходимости по складу для хранения товаров
Обеспечение безопасности складских операций	Обеспечение безопасности во время разгрузки, хранения и отгрузки товаров, использование машин и оборудования, а также применение видеонаблюдения и других технологий безопасности
Обеспечение надежности складских операций	Проверка работы механизмов склада, требование безопасности в работе с техникой, подбор квалифицированных специалистов

Таким образом, принципы организации склада направлены на оптимизацию работы склада, уменьшение времени доставки товаров, минимизацию объема грузооборота и обеспечение безопасных и надежных

складских операций. Для достижения этих целей необходимо учитывать ключевые факторы, такие как расположение склада, использование механизмов перемещения грузов, складской инфраструктуры, разумное использование пространства склада и обеспечение безопасности и надежности складских операций. Все эти факторы в совокупности позволяют обеспечить эффективную и благоприятную рабочую среду на складе.

Лидеры рынка установили планку модернизации цепочек поставок и инноваций в свете общей тенденции отрасли к автоматизации. В результате автоматизация в настоящее время является скорее необходимостью, чем роскошью. Но требуется нечто большее, чем просто автоматизация склада.

Настройка автоматизированных систем теперь необходима с самого начала разработки линейки ключевых показателей эффективности склада и до ее завершения. Выяснение того, как именно склад решает повседневные задачи, дает преимущество. Достаточно указать на то, что для того, чтобы операции выполнялись максимально эффективно, должен быть процесс интегрированных решений, охватывающий всю систему целиком.

Когда технология впервые получила широкое признание, считалось, что только крупные корпорации могут использовать ее в своих финансовых интересах. Их производство было увеличено, сроки выполнения работ сократились, пропускная способность была оптимизирована, а затраты значительно снизились. Теперь, благодаря расширению доступности этой технологии, малые и средние предприятия могут позволить себе использовать автоматизацию [4].

По прогнозам исследователей, к 2025 году робототехника и автоматизация складов повысят производительность на 25-70% и снизят операционные расходы на 20-40%.

Технологии и автоматизация повышают эффективность, точность, отгрузку и безопасность складских операций. При этом могут использоваться робототехника, конвейерные системы, автоматизированные системы хранения и поиска и другие современные технологии, позволяющие ускорить процесс хранения, отслеживания заказов и поиска товаров. Автоматизация складов направлена на увеличение производительности, снижение трудозатрат, повышение точности и эффективности работы склада в целом.

В зависимости от уникальных требований к складу и хранимой продукции в состав технологии автоматизации склада могут входить различные системы и оборудование.

Тем не менее современные технологии, такие как беспилотные летательные аппараты и машинное обучение, готовят почву для автоматизации складов, позволяющей выполнять более сложные, не повторяющиеся работы. Под автоматизацией понимается непрерывная работа машины или конвейерной ленты в фиксированном положении. Для реализации решений инженеры

должны были предвидеть наиболее значительные требования к объему, что делало многие проекты автоматизации непомерно дорогими, если точный объем не соответствовал расчетному. С другой стороны, современные системы автоматизации складов часто включают в себя роботов и краны, которые могут выполнять различные простые и сложные задачи и могут быть развернуты в зависимости от потребностей предприятия.

Одним из примеров систем автоматизации, использующих машинное обучение и искусственный интеллект для оптимизации работы в режиме реального времени в зависимости от ограничений и приоритетов работы склада, являются роботизированные системы совместной работы.

Хотя ни одна система никогда не может быть абсолютно точной, автоматизированные системы, несомненно, могут повысить точность работы человека. Автоматизированные системы могут распознавать и устранять ошибки сразу же после их возникновения. При комплектации автоматизированные системы обладают практически безупречной точностью и аккуратностью.

Интеграция логистики складирования представляет собой процесс объединения и координации всех логистических операций, связанных с хранением и управлением запасами на складе (табл.2). Это включает в себя планирование, управление запасами, учет, комплектацию и отгрузку товаров. Одним из ключевых аспектов интеграции логистики складирования является использование специализированных программных систем управления складом (WMS – Warehouse Management System).

Эти системы позволяют автоматизировать и оптимизировать все процессы на складе, начиная с приемки товаров и заканчивая их отгрузкой. Они обеспечивают точный учет и контроль над запасами, позволяют оптимизировать размещение товаров на складе, автоматизируют процессы комплектации и отгрузки, а также предоставляют информацию о состоянии запасов и выполнении заказов в режиме реального времени. Интеграция логистики складирования также включает в себя сотрудничество и взаимодействие между различными отделами компании, такими как отделы закупок, производства, сбыта и логистики [1, с. 152].

Это всего лишь пример набора факторов, на которые стоит обратить внимание при интеграции логистического склада в пространство РФ. Конкретные детали и приоритеты могут различаться в зависимости от конкретных потребностей и требований вашей компании.

Интеграция логистики складирования ДНР (Донецкой Народной Республики) в пространство РФ (Российской Федерации) представляет собой процесс объединения и координации всех логистических операций, связанных с хранением и управлением запасами на складах в ДНР и их интеграцией с логистическими системами РФ.

Таблица 2

**Ключевые аспекты интеграции логистического склада в пространство РФ**

Аспекты интеграции в пространство РФ	Значимость	Комментарии
Таможенные процедуры и правила	Высокая	Требуются знания и соблюдение таможенных правил РФ, в том числе импортных и экспортных процедур.
Налоговые и бухгалтерские требования	Высокая	Необходимо учитывать налогообложение и бухгалтерские стандарты РФ, чтобы правильно управлять налоговой отчетностью и финансами.
Регулирование международных перевозок	Высокая	РФ имеет свои правила и стандарты для международных грузоперевозок, включая оформление необходимых документов и согласование с таможенными органами.
Географические и климатические факторы	Средняя	Необходимо учитывать географию и климатические особенности РФ при планировании маршрутов доставки и хранения товаров.
Культурные и языковые особенности	Средняя	Понимание местной культуры и использование русского языка может быть важным для эффективной коммуникации с сотрудниками и партнерами.
Инфраструктура и логистические услуги	Средняя	Важно обратить внимание на качество и доступность логистической инфраструктуры, такой как склады, транспортные услуги и телекоммуникационные сети.
Правовые и регуляторные требования	Средняя	Обращение к местным законодательствам и регуляторным актам РФ в отношении работы логистического склада.
Информационная система и технологии	Высокая	Необходимость адаптировать информационную систему и применять соответствующие технологии, учитывая требования РФ к хранению и передаче данных

Это включает в себя планирование и управление запасами на складах в ДНР, а также их интеграцию с системами управления складом в РФ. При этом необходимо обеспечить точный учет и контроль над запасами, оптимизировать размещение товаров на складах, автоматизировать процессы комплектации и отгрузки, а также предоставлять информацию о состоянии запасов и выполнении заказов в режиме реального времени.

Интеграция логистики складирования ДНР в пространство РФ также требует сотрудничества и взаимодействия между различными отделами компаний в ДНР и РФ. Например, отделы закупок, производства, сбыта и логистики должны обмениваться информацией о планируемых поставках, объемах производства и заказах, чтобы оптимизировать планирование запасов на складах и процессы комплектации и отгрузки товаров.

В целом, интеграция логистики складирования ДНР в пространство РФ позволяет повысить эффективность и надежность логистических операций,

снизить затраты на хранение и управление запасами, улучшить качество обслуживания клиентов и улучшить управление рисками.

Развитие складской логистики сегодня невозможно представить без использования современных инновационных технологий и решений. Это связано с активным развитием как внутреннего, так и мирового рынков, а также стремительным развитием складской инфраструктуры (терминальные склады, логистические центры). Инновационные технологии направлены на автоматизацию внутреннего складирования, интеграцию логистических бизнес-процессов, обеспечивающих взаимодействие всех участников логистической цепочки при поставке и распространении готовой продукции [3].

Последние достижения в области искусственного интеллекта и автоматизации, а также постоянно растущие возможности интеллектуальных устройств создали совершенно новые условия для революционных изменений в разработке и применении в складской логистике перспективных глобальных тенденций, основанных на инновационном характере.

Таким образом, цифровые технологии и их массовое внедрение в хозяйственную практику сильно повлияли на инновационные решения в области логистики, которые меняют технико-экономическую структуру многих экономик по всему миру. Складская логистика одной из первых отреагировала на системные изменения в технологиях и представила элементы робототехники и искусственного интеллекта.

### **Список литературы**

1. Берко, А. К. Управление складской деятельностью предприятия в современных условиях хозяйствования / А. К. Берко, Н. Д. Горбань . – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2023. – № 29. – С. 145-153. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54302553> (дата обращения: 19.10.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
2. Вдовина, С. Б. Логистика / С. Б. Вдовина, А. Н. Зайцев. – Нижний Новгород: НГТУ, 2019. – 113 с. – Текст : непосредственный.
3. Волгин, В. В. Логистика хранения товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и К, 2020. – 366 с. – Текст : непосредственный.
4. Дыбская, В. В. Логистика складирования: учебник / В. В. Дыбская. – Москва: Инфра-М, 2019. – 559 с. – Текст : непосредственный.

## **ПРИМЕНЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ИНФОРМАЦИОННЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**БЕРКО А.К.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**ТУПИЦА М.В.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Современные предприятия функционируют в условиях интенсивного развития информационных технологий и все большей зависимости от цифрового обеспечения. Управление информационным обеспечением на предприятиях становится сложной задачей, требующей применения эффективных и системных подходов. Одним из таких подходов является логистический подход, который успешно применяется в управлении логистическими системами предприятий.

*Ключевые слова:* логистический подход, управление, информационное обеспечение, логистика, логистическая система.

## **APPLICATION OF THE LOGISTICS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF THE INFORMATION SUPPORT OF A MODERN ENTERPRISE**

**BERKO A.K.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

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

**TUPITSA M.V.,**

*Master Student,*

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

*Annotation.* Modern enterprises operate in conditions of intensive development of information technologies and increasing dependence on digital support. Information management at enterprises is becoming a complex task that requires the use of effective and systematic approaches. One of these approaches is the logistics approach, which is successfully used in the management of logistics systems of enterprises.

*Keywords:* logistics approach, management, information support, logistics, logistics system.

В современном бизнесе информационное обеспечение играет ключевую роль в успешной деятельности предприятий. Оно обеспечивает эффективное управление информацией, обмен данными и обработку информационных потоков. Одним из подходов, который позволяет оптимизировать процессы информационного обеспечения, является логистический подход.

Логистика – это область управления, которая занимается оптимизацией потоков товаров и информации. Основными принципами логистики являются оптимизация процессов, управление запасами и улучшение сроков поставки товаров и услуг. Применение этих принципов в управлении информационным обеспечением может помочь предприятию достичь лучших результатов.

Логистический подход в управлении информационным обеспечением рассматривается в качестве эффективного инструмента для оптимизации системы сбора, хранения и передачи информации в современных предприятиях. Сегодня, в условиях постоянного развития информационных технологий и увеличения объема данных, управление информационными потоками играет важную роль в достижении конкурентных преимуществ и повышении эффективности работы организации.

Основные принципы логистического подхода в управлении информационным обеспечением заключаются в интеграции различных информационных систем на предприятии, оптимизации процессов сбора, хранения и передачи информации, а также постоянной оценке и контроле эффективности системы информационного обеспечения. Интеграция информационных систем позволяет предприятию унифицировать данные, улучшить взаимодействие между подразделениями и повысить эффективность работы. Оптимизация процессов сбора, хранения и передачи информации позволяет сократить время и ресурсы, затрачиваемые на эти операции, а также улучшить качество получаемой информации.

Общее представление о логистическом подходе можно сформировать с привлечением шести основных принципов логистического менеджмента (таблица 1) [1].

**Таблица 1**

**Принципы логистического подхода к управлению предприятием**

Принцип	Суть принципа	Значение принципа для повышения эффективности управления информационными потоками
Системный подход	Рассмотрение входящих и исходящих логистических потоков как единого целого	Применяя этот подход, можно снизить общие логистические затраты за счет оптимизации составляющих и ускорения временных интервалов прохождения логистических потоков предприятия.

Приоритет стратегического видения	Означает развитие логистических систем от простого к сложному или поэтапное развитие (эволюционный путь развития)	Логистическая стратегия управления потоками может быть сформирована в зависимости от стадии развития предприятия или группы предприятий.
Интеллектуальное управление материалами	Предполагает установление долгосрочных партнерских хозяйственных связей с участниками логистической цепи	Благодаря прозрачности информационных потоков можно реализовать взаимную выгоду и добиться синергетического эффекта для всех участников.
Единство материальной и информационной логистики	Внедрение эффективных информационных систем, интегрированных со всеми логистическими функциями	Предоставляет доступную, актуальную информацию для решения задач логистической оптимизации в режиме реального времени.
Создание логистических ядер или точек роста логистической системы	Поэтапное решение отдельных задач, составляющих основу формирования логистических систем на предприятиях	Постепенно приводит к развитию всей логистической системы предприятия.
Использование электронных технологий	Использование электронных технологий	Компании могут в режиме реального времени знать, что их логистические системы требуют определенных ресурсов, и поэтому могут быстро корректировать свои процессы и потоки.

Главной целью логистического подхода в управлении информационным обеспечением является снижение затрат и повышение эффективности работы предприятия за счет оптимизации информационных процессов. Для достижения этой цели используются такие инструменты, как:

1. Оптимизация логистических цепей. Внедрение современных информационных систем позволяет контролировать и оптимизировать все этапы производственного процесса, начиная от закупок и продажи конечному потребителю. Информационные системы позволяют отслеживать состояние запасов, прогнозировать спрос, планировать производство и доставку товаров.

2. Управление складской логистикой. С помощью систем складов и электронных каталогов предприятие может быстро отслеживать наличие товаров на складе, контролировать их перемещение, планировать пополнение запасов и контролировать сроки доставки клиентам.

3. Управление логистикой доставки. Использование специальных информационных систем позволяет оптимизировать маршруты доставки, контролировать движение грузов и обеспечивать своевременную доставку товаров потребителям.

4. Управление информационным обменом с партнерами. Логистический подход предполагает активное взаимодействие с поставщиками и клиентами, а также с внешними информационными системами. Для обеспечения эффективного информационного обмена используются электронные

платформы, системы электронного документооборота и другие инструменты [3].

Применение логистического подхода в управлении информационным обеспечением предприятия имеет ряд преимуществ. Во-первых, это повышение эффективности работы предприятия. Благодаря оптимизации процессов сбора, хранения и передачи информации, предприятие сокращает время, затрачиваемое на эти операции, и улучшает качество получаемой информации. Во-вторых, применение логистического подхода позволяет сократить затраты на информационное обеспечение предприятия. Более эффективное использование информационных технологий и программного обеспечения позволяет снизить расходы на их поддержку и обновление. В-третьих, логистический подход позволяет улучшить качество принимаемых решений и предоставляемых услуг. Оптимальное управление информационными потоками позволяет предприятию оперативно реагировать на изменения внешней среды и принимать обоснованные решения [1].

В заключении можно отметить, что применение логистического подхода в управлении информационным обеспечением современного предприятия является актуальным и эффективным инструментом. Интеграция различных информационных систем, оптимизация процессов сбора, хранения и передачи информации, а также постоянная оценка и контроль эффективности системы информационного обеспечения позволяют предприятию повысить эффективность работы, сократить время и ресурсы, затрачиваемые на обработку информации, а также улучшить качество принимаемых решений и предоставляемых услуг. Логистический подход является эффективным инструментом для повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия в условиях быстро меняющегося информационного окружения.

### **Список литературы**

1. Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. – 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 143 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08448-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/493356> (дата обращения: 16.10.2023).

2. Костюк, В. Н. Информация как социальный и экономический ресурс : учебник / В. Н. Костюк. – Москва : Магистр 2017. – 348 с. – Текст : непосредственный.

3. Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса / Т. В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, А. К. Берко [и др.]. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2022. – 345 с. – Текст : непосредственный.

4. Мельников, В. П. Логистика : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 288 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00821-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510909> (дата обращения: 16.10.2023).

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Близкая Н.В.,**  
*ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Представлено авторское видение современных тенденций осуществления логистической деятельности с учетом международного опыта. Обоснована взаимосвязь между эффективностью логистики стран и их экономическим благополучием. Выявлены инновационные технологии логистики, прямо или косвенно влияющие на эффективность деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* логистика, инновации, искусственный интеллект, эффективность, новые технологии.

## **PRIORITY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES**

**BLIZKAYA N.V.,**  
*Senior Lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The author's vision of modern trends in logistics activities, taking into account international experience, is presented. The relationship between the efficiency of logistics of countries and their economic well-being is substantiated, innovative logistics technologies that directly or indirectly affect the efficiency of the enterprise are identified.

*Keywords:* logistics, innovation, artificial intelligence, efficiency, new technologies.

Современное состояние экономической системы ДНР, интегративные процессы, постоянный рост требований к конкурентоспособности отечественных предприятий и их продукции, необходимость повышения доходности и снижение общих расходов подталкивает менеджмент отечественных компаний более эффективно управлять цепями поставок. Наличие развитой логистической инфраструктуры, высокое качество государственных таможенных услуг, своевременность и прозрачность поставок логистическим оператором являются необходимыми условиями для повышения привлекательности ведения бизнеса внутри страны.

Для того, чтобы объективно оценить состояние логистической системы в России, а также сравнить его с другими странами, можно воспользоваться разработанным специалистами Всемирного банка индексом эффективности логистики. Для составления индекса используются такие показатели, как: эффективность управления таможенным оформлением и прохождением границы; качество торговой и транспортной инфраструктуры; простота организации доступных по цене перевозок; компетентность и качество логистических услуг - грузоперевозки, экспедирования и таможенной брокерской деятельности; возможность отслеживания и контроля за прохождением грузов; частота, с которой сроки поставки грузов в пункт назначения находятся в пределах ожидаемого до предварительно определенного графика поставки [1].

В 2023 году РФ по данному показателю занимает 88-е место из 160 стран мира, попавших в рейтинг Всемирного банка. Передовые экономики мира по индексу эффективности логистики располагаются на вершине рейтинга, а это свидетельствует о высокой корреляции между эффективностью логистики стран и их экономическим благополучием.

Резервы повышения эффективности логистических процессов находятся главным образом в новейших технологиях и различного рода инновациях, использующих эти технологии. С учетом недостаточной развитости логистической инфраструктуры в РФ, вопросы внедрения инноваций в логистическую деятельность отечественных компаний составляет значительный исследовательский и практический интерес.

Логистические технологии включают в себя широкий спектр инструментов, систем и инноваций, призванных дать возможность заинтересованным сторонам в секторе логистики организовать бесперебойное перемещение товаров. Эта динамично развивающаяся сфера охватывает все: от производственных мощностей до конечного пункта назначения - конечного потребителя, функционирующая за счет сочетания современного оборудования, сложных транспортных средств и передовых программных решений, которые гармонично работают для преодоления проблем, присущих этой быстро развивающейся отрасли. По мере нарастания необходимости быстрой доставки и доступности, особенно в отдаленные районы, интенсифицируются оптимизация и инновации в логистике.

Миниатюризация электроники – является постоянным трендом к изготовлению все меньших и меньших по размеру механических, оптических и электронных товаров и девайсов. Данный тренд дает толчок для развития таких технологий как автоматическая идентификация и сбор данных, радиочастотная идентификация, робототехника, коммуникации между машинами, что, в свою очередь, так или иначе влияет на элементы логистической системы. Так, в частности, автоматическая или радиочастотная идентификация позволяет собирать, анализировать и управлять данными в ходе процесса транспортировки в течение прохождения всей цепочки поставок.

Искусственный интеллект и машинное обучение не являются новыми технологиями в логистике, но колоссальные достижения в этой области расширили их варианты использования и применения в логистической отрасли. Искусственный интеллект можно охарактеризовать как вычислительную программу, имитирующую процессы человеческого интеллекта, что означает, что это самообучающийся алгоритм, который совершенствуется по мере поступления данных. В рамках управления цепями поставок искусственный интеллект широко применяют при прогнозировании спроса, что предотвращает нехватку или избыточность запасов, путем анализа исторических данных, текущих тенденций и закономерностей.

Интеграция искусственного интеллекта в складское программное обеспечение и программное обеспечение для управления цепями поставок сводит к минимуму риск человеческих ошибок, способствуя более надежному и бесперебойному рабочему процессу. По прогнозам Gartner, к 2024 году 50% организаций цепи поставок будут инвестировать в приложения на базе искусственного интеллекта и расширенную аналитику.

Более того, механические операции, управляемые искусственным интеллектом, подкрепленные робототехникой, позволяют подбирать, упаковывать и сортировать товары с беспрецедентной точностью и скоростью. Эти интеллектуальные системы могут адаптироваться к меняющимся складским требованиям и обеспечивать бесперебойную работу даже при изменениях в бизнесе.

Более того, алгоритмы искусственного интеллекта могут создавать наиболее эффективные маршруты транспортировки с учетом таких факторов, как трафик, погода и временные рамки доставки. Например, недавняя инновация Carrier Logistics Inc. Логика маршрутизации с поддержкой искусственного интеллекта и инструментами оптимизации планирования позволяют автопаркам автоматически маршрутизировать и назначать поставки для каждого клиента. Такая оптимизация не только снижает расход топлива и эксплуатационные расходы, но и обеспечивает своевременные поставки, что приводит к повышению лояльности клиентов и положительной репутации бренда.

Цифровой двойник – это виртуальная копия физической системы, процесса или объекта, постоянно обновляемая данными в режиме реального времени. Технология основана на алгоритмах искусственного интеллекта для имитации поведения машин в реальном мире, что позволяет компаниям прогнозировать срок их службы и предвидеть потребности в техническом обслуживании.

3D-визуализация, отражающая всю цепочку поставок, дает ценную информацию, раскрывающую возможности и риски, позволяющую быстрее устранять непредвиденные проблемы, не подвергая опасности операции, оценивать наихудшие сценарии. В целом, цифровые близнецы революционизируют разработку логистических продуктов в контексте

управления складом; анализа гибкости и поведения цепи поставок; наглядного представления цепи поставок; выявления и устранения узких мест в логистике; оптимизации планирования перевозок; оценки рисков цепи поставок и тестирования планов действий на случай непредвиденных обстоятельств; совершенствования процесса принятия решений.

Интернет вещей. Под данным термином следует понимать открытую и всеобъемлющую сеть интеллектуальных объектов, способных автоматически самоорганизоваться, обмениваться информацией, данными и ресурсами, реагировать и действовать в различных ситуациях и быстро меняющейся среде [3, с. 165]. Организация подобных сетей позволяет снизить включенность человека в производственные и логистические процессы, а значит, минимизировать риски, связанные с человеческим фактором. Реализация концепции Internet of things в логистических операциях позволяет отслеживать состояние активов, оборудования, транспортных средств, грузов, работы людей в реальном времени в любой части цепи поставок; анализировать их эффективность и управлять ею; автоматизировать бизнес-процессы; улучшить качество прогнозирования; снизить общие затраты. Интернет может объединять не только компьютеры или мобильные устройства. В частности, если обычные паллеты оборудовать необходимыми датчиками для хранения и передачи информации, то их владелец сможет в любой момент получать информацию о местонахождении грузов; подключенный к интернету светофор может отслеживать поток автомобилей и отсылать проработанную информацию водителям, которые хотят обойти пробки и т. д.

Электронная коммерция (eCommerce). Электронная коммерция уже успела радикально изменить традиционные цепки поставок и существующие логистические модели. Хотя в начале своего существования этот инновационный подход к организации системы розничных продаж потерпел неудачу (классический пример – интернет-магазин [pets.com](http://pets.com)), сегодня электронная коммерция является движущей силой ритейла. В то время как магазинная торговля находится в стагнации, объемы продаж в системе электронной коммерции продолжают расти. Электронная коммерция деформирует традиционные логистические модели в силу своей природы – она требует автоматизированной системы обработки заказов, большое количество мелких поставок конечным потребителям, содержание складских запасов на основе расчета объема спроса, разнообразие вариантов доставки и т. д.

Бизнес-аналитика предполагает использование методов, технологий, систем, практик, программ, посредством которых анализируется важная для бизнеса информация с целью лучшего понимания менеджментом компаний рынка и собственного бизнеса, а также принятие своевременных управленческих решений. Бизнес-аналитика лежит в основе таких идей как концепция «умного предприятия» (Smart Factory), «биг-дата» (Big Data), «смарт-дата» («Smart Data»), «умная логистика».

Технологии беспилотных летательных аппаратов и беспилотных транспортных средств предлагают инновационную альтернативу традиционным методам доставки, особенно самым дорогим доставкам «последней мили». По

сравнению с доставкой автотранспортом, дроны могут осуществлять до двадцати доставок в час, в то время как люди-курьеры могут справиться только с двумя. Такая эффективность делает доставку с помощью дронов экономически выгодным и жизнеспособным вариантом. Не говоря уже о снижении выбросов и расхода топлива, которые также жизненно важны в наши дни. Несколько крупных корпораций, включая Wing, Amazon, UPS, Matternet, Flytrex и Zipline, в течение последних нескольких лет тестировали доставку беспилотниками и успешно завершили доставку небольших посылок в различные места.

Несмотря на препятствия, связанные с автономными транспортными средствами и беспилотными летательными аппаратами, отношение общественности и технологические ограничения, все больше и больше компаний присоединяются к ним, рассчитывая снизить затраты на доставку и улучшить качество обслуживания клиентов.

Выводы. Менеджмент предприятий находится в постоянном поиске путей повышения эффективности работы, поскольку мотивирован все более растущей конкуренцией на рынке, выходом на рынок новых компаний, желанием отличаться от других и быть конкурентоспособным. Для большинства компаний становится очевидным, что резервы повышения эффективности можно и следует находить в нововведениях.

По состоянию на сегодня наиболее мощное влияние на логистическую сферу осуществляют такие инновации, как бизнес-аналитика, мобильные технологии и приложения, использование электромобилей, робототехники. Чрезвычайно высокий потенциал имеет использование беспилотных транспортных средств и дронов, цифровых двойников. Уже сейчас логистическую деятельность сложно представить без использования технологий облачных вычислений, электронной коммерции, автоматической идентификации и сбора данных. Указанные новейшие технологии и их влияние на цепи поставок являются перспективными направлениями для дальнейших исследований в сфере логистики.

### **Список литературы**

1. International Scorecard Page: Logistics Performance Index (LPI). – Текст электронный // The World bank : official website. – 2023. – URL: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/C/RUS/2016> (дата обращения 08.10.2023)
2. Burak, A. Technology Trends in Logistics to Keep an Eye on in 2023 / A. Burak. – URL: <https://relevant.software/blog/keeping-pace-with-the-future-top-technology-trends-in-logistics/> (дата обращения 08.10.2023)
3. Madakam, S. Internet of Things (IoT): A Literature Review / S. Madakam, R. Ramaswamy, S. Tripathi // Journal of Computer and Communications. – 2015. – № 3. – P. 164-173. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/jcc.2015.35021>. – URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=56616> (дата обращения: 08.10.2023)

## **ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Близкая Н.В.,**  
*ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

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

*Аннотация.* Представлено определение эффективности маркетинговой деятельности, как сущностной категории, связанной с управлением маркетинговой деятельностью и эффективностью деятельности предприятия. Рассмотрены принципы маркетинговой деятельности, обуславливающие ее высокую результативность. Предложены системы показателей по оцениванию эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* маркетинг, эффективность, результативность, показатели, управление.

## **PRINCIPLES AND DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING ACTIVITIES**

**BLIZKAYA N.V.,**  
*Senior Lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**BONDAR K. A.,**  
*Master Student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The definition of the effectiveness of marketing activities as an essential category related to the management of marketing activities and the efficiency of the enterprise is presented. The principles of marketing activity that determine its high efficiency are considered. The systems of indicators for evaluating the effectiveness of the marketing activity of the enterprise are proposed.

*Keywords:* marketing, efficiency, indicators, management.

Обеспечение эффективного функционирования хозяйствующих субъектов Донецкой Народной Республики в нынешних новых условиях напрямую зависит от построения на предприятии четкой экономически обоснованной маркетинговой системы.

Ключом к маркетинговой деятельности компании как важнейшей составляющей ее управления, на наш взгляд, является оценка эффективности маркетинга и критериев ее определения.

Создание интегрированной системы маркетинга, разработка и налаживание механизмов ее эффективного управления на предприятиях являются насущными задачами каждого экономического субъекта.

Изучая научные источники для интерпретации концепции эффективности маркетинговой деятельности компании, можно сделать вывод, что речь идет о сравнении результатов маркетинговой деятельности и затрат на маркетинг. Управление эффективностью маркетинга (МРМ), в свою очередь, представляет собой набор процессов, методов, показателей и программного обеспечения, необходимых для измерения и управления эффективностью маркетинговых усилий компании.

Эффективность управления маркетинговой деятельностью компании является частью системы управления маркетингом и неотъемлемой частью управления эффективностью всей компании. Таким образом, принципы управления эффективностью маркетинговой деятельности можно рассматривать как принципы управления маркетинговой деятельностью и принципы эффективности компании.

Высокая эффективность маркетинговой деятельности может быть достигнута за счет соблюдения следующих принципов эффективности управления маркетингом: взаимная выгода, стратегическая направленность, индивидуализация спроса, интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМС), сравнительный анализ:

1. Принцип взаимной выгоды можно отнести к самым основным, поскольку он исходит из самого важного «стержня» маркетинга, основанного на том факте, что люди не просто покупают товары или услуги - они покупают выгоды, ожидаемые от продукта или услуги. Отсюда и выражение «люди покупают решения своих проблем». Решение проблем потребителей путем предоставления продуктов, отвечающих их потребностям, приводит к долгосрочному успеху организации и приносит пользу обществу в целом, поскольку такой обмен взаимовыгоден. Взаимная выгода сделки станет причиной желания повторить ее в будущем.

Долгосрочный успех организации зависит не только от отношений между производителями и потребителями продукции, но и основан на управлении динамичной сетью внутренних и внешних связей (маркетинг взаимоотношений). Первый включает отношения в организации, второй - отношения с поставщиками, заинтересованными сторонами, окружающей средой и даже конкурентами.

2. Принцип стратегической направленности основан на принципах «долгосрочности» в направлениях развития предприятия. Этот принцип остается очень актуальным, поскольку отечественные компании по-прежнему больше ориентируются на концепцию маркетинга, а не на концепцию ориентации.

3. Принцип индивидуализации спроса фокусируется на отношениях компании со своей целевой аудиторией с учетом потребностей каждого отдельного покупателя, что позволяет компании изучать потребности каждого клиента и учитывать это при разработке и презентации продукта. Основой системы индивидуализации потребностей является маркетинг взаимоотношений, который включает механизмы, поддерживающие отношения с клиентами. Целью организации является построение системы партнерских отношений с прочными, долгосрочными отношениями с заинтересованными группами людей или организациями. Примером маркетинга взаимоотношений может служить индивидуальная работа с клиентами, отправка текстовых сообщений и другие действия, которые приводят к их лояльности.

4. Принцип интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМС) предполагает интеграцию маркетинговых коммуникаций потребителей и адаптацию современных технологий к их потребностям. ИМС может включать интерактивный маркетинг, телемаркетинг, PR (связи с общественностью) и другие виды коммуникации. Кроме того, PR играет важную роль для ИМС, поскольку, среди прочего, благодаря активизации новых каналов распространения информации (интернет-технологии, интерактивные медиа и т. д.), имидж и популярность товаропроизводителя и того, кто его представляет, в обществе становятся все более важными.

5. Принцип сравнительного анализа. Сравнительный анализ - это процесс изучения и оценки товаров, услуг, управления и опыта компаний, признанных лидерами в этом сегменте. Применение этого принципа необходимо отечественным предпринимателям, поскольку очевидно, что по многим позициям мы уступаем ведущим фирмам и компаниям мира. И простого копирования такого опыта недостаточно, необходимо адаптировать его к национальным особенностям и совершенствовать различные идеи. В Японии можно наблюдать множество примеров успешного использования бенчмаркинга для заимствования, совершенствования и реализации идей, которые были усовершенствованы в разных странах мира. Известны случаи массовой скупки журнала «Наука и жизнь» и даже заимствования японцами идей в автомобильной промышленности из бывшего СССР.

Основные правила организации системы сравнительного анализа заключаются в следующем:

- взаимность: сравнительный анализ включает в себя действия, основанные на взаимных отношениях, согласии и обмене данными, которые являются выигрышной ситуацией для обеих сторон, но в альянсе сравнительного анализа каждый партнер должен доверять другим, и только

соблюдение правил игры всеми участниками гарантирует хороший результат рыночного взаимодействия;

- аналогии: операционные процессы с партнерами должны быть похожими. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров для сравнительного анализа – это то, от чего зависит коммерческий успех;

- измерение: сравнительный анализ – это сравнение характеристик нескольких компаний с целью объективной оценки причин различий в характеристиках и способов достижения их оптимального значения. Самым важным в этом случае является определение ключевых характеристик, влияющих на эффективность процесса;

- надежность: сравнительный анализ должен проводиться на основе фактических данных и взвешенной информации, а не на основе интуиции.

Следовательно, процесс сравнительного анализа для формирования оптимальных маркетинговых стратегий должен проводиться систематически и всесторонне на основе успешных результатов конкурентов в продаже продукции.

Как упоминалось ранее, эффективность показывает соотношение затрат и выгод. Целесообразно применять этот подход, сравнивая отдельные компоненты маркетинговых расходов (расходы на рекламу, исследование рынка, продвижение и т. д.) с объемом проданной продукции, а затем анализируя размер и динамику таких соотношений.

Этот прием понятен и удобен, но на практике его сложно применить, поскольку результат маркетинговой деятельности трудно отделить от общего результата, полученного усилиями всей компании. В этом случае, на наш взгляд, было бы целесообразно рассматривать показатели качества маркетинга как показатели эффективности. Значительное их количество можно найти в научной литературе, но в настоящее время на практике комплексная оценка качества маркетинга еще не получила должного распространения. Учитывая приоритет удовлетворения потребностей клиентов, действительно, было бы целесообразно сравнить уровень качества предлагаемой продукции и стоимость, чтобы определить эффективность маркетинговой деятельности компании. Качество маркетинга можно определить по способности маркетинга выполнять свои функции в следующих областях: надежность и своевременность доставки продукции; постоянство связей и доверие потребителей; участие в решении сложных задач социальной защиты, формировании социальной инфраструктуры в тех сферах, где расположены предприятия; положительный имидж предприятий и т.д.

Важно отметить, что отдельные показатели качества маркетинга, рассмотренные выше, хотя и могут использоваться в узком аспекте, тем не менее должны использоваться в комплексе как система показателей качества маркетинга.

Независимая маркетинговая экспертиза качества проводится международной организацией Marketing Quality Assurance Ltd (MQA). MQA

оценивает качество маркетинга по 35 стандартам, разделенным на три области: ориентация на клиента; бизнес-планы, планы маркетинга и продаж; ответственность руководства [1].

Другим подходом к оценке эффективности маркетинговой деятельности является метод экспертной оценки. Экспертная оценка является одним из основных способов решения сложных задач комплексной оценки влияния различных типов критериев на результат, поскольку позволяет одновременно учитывать множество различных факторов, формировать универсальный взгляд на предмет исследования и принимать обоснованное управленческое решение по конкретному вопросу.

Для определения влияния факторов можно рекомендовать метод определения приоритетов, а для вывода суждений - метод парных сравнений.

При количественной оценке влияния маркетингового комплекса на прибыль компании существует метод расстановки приоритетов. С его помощью решают различные экономические проблемы, в том числе при недостаточном количестве исходной информации или при ее полном отсутствии. Однако, хотя применение метода эффективно при расчете влияния маркетингового комплекса на корпоративную прибыль, он не получил широкого распространения.

Выводы. Существует несколько способов улучшить маркетинговую деятельность компании. Под улучшением маркетинга понимается повышение его качества и эффективности. При выборе определенных направлений совершенствования маркетинга на предприятии определяют их влияние на выполнение целевых программ, экономическую эффективность, действенность и надежность системы маркетинга, конкурентоспособность, устойчивое позиционирование компании и ее продуктов (услуг) на рынке, положение компании в определенной среде и т.д.

Подводя итог результатам исследования, мы выделим следующие факторы повышения эффективности маркетинга, не отрицая в то же время того факта, что все факторы для улучшения маркетинга должны быть реализованы комплексно.

1. Создание целостной, гибкой маркетинговой системы, адаптивной и восприимчивой к потребительскому спросу, изменениям в рыночной экономике, маркетинговым инновациям, сервису и обслуживаемости.

2. Совершенствование организационного маркетингового механизма. Одним из компонентов этого направления является рационализация структуры управления, которая предполагает совершенствование регулирования, нормирования и контроля процесса маркетинга.

3. Обеспечение рационального использования маркетинговых функций организации за счет четкого распределения служебных обязанностей между управленческим персоналом и производственными работниками.

4. Совершенствование кадровой политики. Компаниям следует уделять большое внимание обучению, переподготовке маркетологов и повышению их квалификации. Немаловажным является также вопрос маркетинговой подготовки специалистов и руководителей немаркетинговых отделов

предприятий. Дополнительное образование в университетах, на передовых предприятиях, а также обмен опытом на различных конференциях, семинарах и т.д. зарекомендовали себя положительно.

5. Автоматизация маркетинговой деятельности предполагает широкое применение специальных компьютерных программ и технических решений для автоматизации маркетинговых процессов на предприятии.

6. Инновационная деятельность в маркетинговом процессе.

7. Совершенствование управления маркетингом предполагает создание (усовершенствование) научно обоснованной, продуктивной модели управления маркетингом и организацию ее рационального функционирования.

### **Список литературы**

1. MQA – Marketing Quality Assurance : [Сайт]. – URL: <http://mqa-ltd.co.uk/>  
(дата обращения 16.10.2023)

## **АУДИТ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ГАСИЛО Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент;*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**МИЗЯЕВА Н.О.,**

*ст. преподаватель,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены значение и сущность аудита логистической системы предприятия, рассмотрены его преимущества, дана характеристика основных целей аудита логистической системы предприятия, рассмотрены инструменты и методы аудита логистических систем.

*Ключевые слова:* аудит логистических систем, оптимизация, затраты, инструментарий, управление, стратегия.

## **AUDIT OF THE ENTERPRISE LOGISTICS SYSTEM**

**GASILO E.A.**

*Candidate of Economic 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;*

**MIZYAEVA N.O.**

*Senior Lecturer,*

*FSBEI HE "Donetsk national university of economics and trade named after*

*Mikhail Tugan-Baranovsky"*

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

*Annotation.* The purpose and essence of the audit of the logistics system of the enterprise are considered, its advantages are considered, the main objectives of the audit of the logistics system of the enterprise are given, tools and methods of audit of logistics systems are considered.

*Keywords:* audit of logistics systems, optimization, costs, tools, management, strategy.

Любое предприятие, внедряя логистику и формируя соответствующую ее целям логистическую деятельность, прежде всего, стремится оценить ее фактическую или потенциальную эффективность, что, как известно, относится к задачам аудита логистических систем.

Аудит логистических систем – это систематический и объективный процесс оценки, анализа и проверки логистических операций, процессов и систем в организации с целью выявления узких мест, определения резервов повышения эффективности управления логистической деятельностью и эффективности функционирования логистической системы, а также разработки программ, направленных на повышение ее производительности и совершенствования управления логистическими операциями.

Основные цели аудита логистических систем можно выделить в семи ключевых аспектах:

1. С точки зрения оценки производительности: аудит направлен на измерение и оценку текущей производительности логистических систем, включая процессы хранения, перевозки и управления запасами.

2. С точки зрения выявления барьеров обеспечения эффективности функционирования логистической системы: аудит направлен на выявление слабых мест и неэффективных процессов в логистической системе, которые могут привести к увеличению затрат, сроков выполнения работ, снижению эффективности.

3. С точки зрения оптимизации операций: аудит позволяет оптимизировать операции, улучшить использование ресурсов и снизить издержки в логистических процессах.

4. С точки зрения управления рисками: аудит помогает выявить потенциальные риски и проблемы в цепи поставок и предоставляет возможность разработать стратегии, выбрать адекватные методы по их нивелированию и управлению.

5. С точки зрения улучшения обслуживания клиентов: через аудит можно оптимизировать процессы доставки и улучшить обслуживание клиентов, что способствует укреплению позиций на рынке.

6. С точки зрения улучшения стратегического планирования на предприятии: аудит логистических систем предоставляет информацию, которая может быть использована для разработки стратегических планов развития и улучшения логистической инфраструктуры организации.

7. С точки зрения соблюдения стандартов и необходимости регулирования логистических процессов: аудит позволяет убедиться в том, что логистические операции соответствуют требованиям стандартов и необходимости регулирования логистических процессов, что важно для соблюдения законодательства и нормативных актов.

Роль аудита в оценке и обеспечении эффективности функционирования логистических систем заключается в том, что он предоставляет предприятию объективную исходную информацию для анализа ее текущих операций. Аудит выявляет слабые стороны, неоптимальные процессы и иные проблемы, которые могут влиять на эффективность функционирования логистических систем. Далее, на основе результатов аудита, можно разработать стратегии и рекомендации для улучшения работы логистической системы. Они могут быть направлены на изменение процессов, внедрение новых технологий, улучшение управления запасами и многие другие меры, направленные на повышение эффективности функционирования логистических систем.

Аудит логистических систем включает в себя использование различных инструментов и методов для анализа и оценки текущих логистических операций и процессов. Рассмотрим самые распространённые инструменты и методы, используемые в ходе аудита логистических систем в таблице 1.

Выбор конкретных инструментов и методов аудита логистических систем зависит от целей и характеристик деятельности предприятия, а также от того, какие элементы логистических систем требуется оценить и улучшить.

**Таблица 1.**

**Инструменты и методы аудита логистических систем**

<b>Название</b>	<b>Расшифровка</b>
SWOT-анализ	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз логистической системы, что помогает выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность.
ABC-анализ	Классификация товаров или клиентов по значимости для логистических операций, что позволяет оптимизировать управление запасами и ресурсами.
Метод ABC/XYZ анализа	Анализ товаров на основе их потребительской ценности (ABC) и спроса (XYZ) для управления запасами и определения стратегии поставок
Технологии отслеживания грузов (GPS и RFID)	Использование GPS и RFID-технологий для мониторинга и отслеживания грузов в реальном времени.
Бенчмаркинг	Сравнение производительности логистической системы с аналогичными организациями в индустрии для выявления лучших практик.
Оценка рисков	Идентификация потенциальных рисков и уязвимостей в логистических операциях, а также разработка мер по их снижению

Эффективно проведенный аудит логистических систем и последующая оптимизация логистической деятельности могут существенно повысить конкурентоспособность предприятия на рынке. Аудит позволяет выявить слабые стороны логистической деятельности и ее узкие места, избыточные расходы в логистических операциях. Оптимизация позволит снизить такие издержки как излишние запасы, неправильное использование транспорта и складских помещений, что сделает организацию более конкурентоспособной благодаря более низким ценам, оптимизации затрат и увеличению прибыльности.

Оптимизация логистических процессов позволит сократить время доставки и повысить надежность поставок. Удовлетворенные клиенты более склонны оставаться верными бренду и рекомендовать его, что способствует росту доли рынка предприятия. Более гибкая реакция на изменения на рынке позволит более быстро и эффективно реагировать на изменения в рыночных условиях, такие как колебания спроса или изменения в законодательстве. Это делает предприятие более адаптивным и конкурентоспособным. Также оптимизация маршрутов доставки и использование более эффективных транспортных средств позволят сократить время доставки товаров. Это может быть важным конкурентным преимуществом, особенно в отраслях с высокими требованиями к скорости доставки. Более эффективные и надежные логистические системы способствуют улучшению качества обслуживания клиентов и созданию положительной репутации, что может привести к привлечению новых клиентов и удержанию существующих. Оптимизация логистических систем освобождает ресурсы и средства, которые можно использовать для стратегического развития бизнеса, включая расширение на новые рынки или внедрение новых продуктов.

В итоге, оптимизация логистических систем через аудит не только снижает операционные издержки, но и улучшает обслуживание клиентов, делает бизнес более гибким и устойчивым, а также укрепляет его конкурентоспособность на рынке.

В целом, аудит логистических систем является неотъемлемой частью стратегии управления организацией и позволяет достичь высокой степени конкурентоспособности на рынке, обеспечивая эффективность, устойчивость и удовлетворение потребителей.

Таким образом, аудит логистических систем играет важную роль в обеспечении координации всех процессов, обеспечении логистического менеджмента информацией для принятия решений и выборе адекватных инструментов аудита или реализации управленческих решений, регулируя логистические расходы предприятия, что позволит: оптимизировать затраты, связанные с хранением, транспортировкой, сезонными колебаниями спроса на товары и услуги, производственными простоями и т.п. для достижения оптимальных логистических затрат; максимизировать прибыль предприятия; повысить рентабельность производства и реализации за счет устранения избыточных запасов.

### **Список литературы**

1. Гасило, Е. А. Концептуальные основы контроллинга логистической деятельности предприятия / Е. А. Гасило // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. – № 9. – С. 146-150. – EDN UNWRKG.

2. Германчук, А. Н. Логистический подход к повышению конкурентоспособности экономического потенциала предприятий / А. Н. Германчук // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – № 22. – С. 123-130. – DOI 10.5281/zenodo.5113194. – EDN VRNLOX.

3. Германчук, А. Н. Совершенствование управления логистическими бизнес-процессами на основе моделирования / А. Н. Германчук, У. В. Косенко // Современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития : Сборник статей IX Международной научно-практической конференции Института экономики и управления СурГУ, Сургут, 12 ноября 2019 года. – Сургут: Издательский центр СурГУ, 2020. – С. 287-291. – EDN FOVYBV.

4. Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса / Т. В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, А. К. Берко [и др.]. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2022. – 345 с. – EDN GXKTGO

### **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ В УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЕМ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**ЖАРИКОВА Е. А.,**  
доцент,

*ФГБОУ ВО «Донецкий государственный медицинский университет имени  
М. Горького» Министерства здравоохранения Российской Федерации»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Основное внимание уделяется растущей роли взаимодействия маркетинга и логистики в современном обществе. Обоснована целесообразность использования современной парадигмы логистики для эффективного управления предприятиями и организациями любых сфер деятельности.

Исследованы предпосылки имплементации и особенности применения логистических подходов в области здравоохранения. Рассмотрена сущность логистики и механизмы ее интеграции в систему управления организациями медицинской сферы. Обобщены существующие классификации логистических потоков учреждений охраны здоровья.

*Ключевые слова:* здравоохранение, маркетинг, сбыт, логистика, медицинская сфера.

## **INTERACTION OF MARKETING AND LOGISTICS IN THE MANAGEMENT OF A HEALTHCARE INSTITUTION**

**ZHARIKOVA E.A.**

*Associate Professor,*

*Donetsk State Medical University named after M. Gorky of the Ministry of  
Health of the Russian Federation,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The focus is on the growing role of the interaction of marketing and logistics in modern society. The expediency of using the modern logistics paradigm for the effective management of enterprises and organizations of any fields of activity is justified.

Prerequisites of implementation and features of application of logistic approaches in the field of health care are investigated. The essence of logistics and the mechanisms of its integration into the management system of medical organizations are considered. The existing classifications of logistics flows of health care institutions are summarized.

*Keywords:* healthcare, marketing, sales, logistics, medical sphere.

Здравоохранение населения является одной из базовых задач каждого государства и России в том числе. Несмотря на интенсивные исследования и революционные открытия прошлого века, болезни в любых их проявлениях остаются актуальной проблемой XXI века.

В современных условиях сфера медицинских услуг претерпевает значительные изменения и приобретает маркетинговую сущность. Причиной этому является реформирование системы здравоохранения, которое происходит в большинстве развитых стран мира. Новая модель функционирования базируется на автономии учреждений здравоохранения, поиске новых источников финансирования, распространении платных медицинских услуг, развитии конкуренции между заведениями и как следствие – повышении требований к качеству предоставления медицинских услуг. При новых условиях функционирования организаций здравоохранения повышается актуальность их маркетинговая деятельность.

Анализ рынка медицинских услуг свидетельствует о специфических особенностях системы здравоохранения России: повышение заболеваемости населения; недоверие населения к качеству медицинских услуг на существующем частном рынка медицинских услуг; отсутствие системы социального медицинского страхования. Одной из первоочередных задач является адаптация отрасли к рыночным условиям, которые развиваются во всех сферах жизни нашего общества [1].

Логистическая модель организации системы управления учреждением здравоохранения позволяет оптимизировать потоки и процессы, что способствует более эффективному функционированию и адаптации

учреждений к современным вызовам.

Она помогает определить оптимальные маршруты движения объектов, учитывая их протяженность, этапы и время движения, а также интенсивность и мощность потока. Это позволяет улучшить качество медицинского обслуживания населения путем сокращения времени ожидания, улучшения доступности и организации более эффективной работы медицинского персонала. Использование логистической модели также помогает управлять финансовыми потоками и ресурсами, оптимизировать информационные процессы и обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов. Все это позволяет учреждениям здравоохранения успешно адаптироваться к рыночным условиям и повышать свою конкурентоспособность.

Подход логистики, основанный на мониторинге, сквозной диспетчеризации, регламентации производственных процессов и автоматизации, может быть эффективно использован в учреждениях здравоохранения для управления потоками и ресурсами. Это позволяет организовать материальные потоки с минимальными затратами ресурсов и удовлетворить запросы специалистов и пациентов.

Применение логистики также позволяет использовать рыночные механизмы контроля ресурсов и создавать конкурентные преимущества для учреждений здравоохранения на рынке медицинских услуг. Логистика также способствует улучшению качества медицинской помощи путем ускорения процесса получения и передачи информации о ресурсах.

Применение логистического подхода на всех этапах производственного процесса позволяет достичь максимальной эффективности управления и достигнуть высоких показателей производственно-хозяйственной деятельности. Этот подход имеет большое значение для медицинских учреждений как локально, так и на макроэкономическом уровне в сфере здравоохранения.

Однако, использование логистического подхода должно осуществляться наряду с осуществлением маркетинговой деятельности. Сочетание этих двух направлений даст возможность применять совокупность инструментов как логистики, так и маркетинга, среди которых в деятельности учреждения здравоохранения наиболее важными являются инструменты маркетинговых коммуникаций и аналитические инструменты маркетинга и логистики.

Маркетингово-логистический подход к реализации стратегии развития учреждения позволит достичь поставленных целей путем своевременного решения задач при ориентации на потребителей услуг.

### **Список литературы**

1. Лабурцева, О. И. Маркетинговые основы организации дистрибуции и сервиса / О.И. Лабурцева, Л.К. Яцишина // Вестник национального университета. – 2019. – № 6. – Т. 2. – С. 73-77. – URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2019\\_6\\_2/073-077.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2019_6_2/073-077.pdf) (дата обращения: 14.10.2023)

## **РЕКЛАМНАЯ ОТРАСЛЬ ДНР: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА**

***КИРЬЯКОВА В.В.,***

*канд. наук гос. упр., директор ИП Кирьякова В.В.,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Обозначены основные тенденции рекламного рынка Донецкой Народной Республики в переходный период. Определена важность развития рекламной сферы в Республике. Отмечены основные перспективы развития рекламной отрасли ДНР в ближайшее время.

*Ключевые слова:* реклама, рынок, рекламное производство, развитие.

## **ADVERTISING INDUSTRY OF THE DPR: CHALLENGES AND PROSPECTS OF THE TRANSITION PERIOD**

***KIRYAKOVA V.V.***

*Candidate of Sciences of the State Department,  
Director of IP Kiryakova V.V.,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The main trends of the advertising market of the Donetsk People's Republic during the transition period are outlined. The importance of the development of the advertising sphere in the Republic is determined. The main prospects for the development of the advertising industry of the DPR in the near future are noted.

*Keywords:* advertising, market, advertising production, development.

Вхождение Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации, наряду с перспективами развития и роста, поставило перед Республикой новые вызовы. Второй год осуществляется экономическая, финансовая, институциональная, социальная интеграция, в условиях непрекращающихся боевых действий и связанных с ними последствий.

Переходный период полной интеграции ДНР и других новых регионов в Российскую Федерацию будет длиться до 01.01.2026 г. [1]. Рекламная отрасль – не исключение, но она не является приоритетным направлением, в отличие от налогообложения, бухгалтерского учета, направлений бизнеса, с которыми государство взаимодействует наиболее плотно, ввиду их значимости в экономико-социальной жизни общества: промышленный, банковский секторы, строительство и пр. В сравнении с вышеперечисленными направлениями, рекламная отрасль не является капиталоемкой, трудоемкой, не несет явной государствообразующей нагрузки. Но при этом значение рекламы неоспоримо. Помимо экономической, она выполняет целый ряд социальных задач,

способствует развитию множества отраслей, является коммуникацией между субъектами рынка, между государством и обществом.

За годы существования ДНР рекламная отрасль получила определенное развитие, несмотря на все трудности. К моменту признания Россией ДНР и начала СВО в феврале 2022 г. сформировался некий статус-кво на рекламном рынке.

Сегменты социальной и политической рекламы все время существования ДНР занимали значительную часть рекламного пространства. Реализацию и обслуживание их обеспечивало Государственное унитарное предприятие Рекламное агентство «Продвижение». Также значительная доля коммерческого рынка обслуживается Продвижением. На данный момент 85% рынка наружной рекламы находится под временным управлением этого предприятия, 15% – в частной собственности – между отдельными операторами.

Обозначим некоторые реалии рекламной индустрии на сегодня и перспективы на дальнейшее.

В ретроспективе следует отметить, что в независимой ДНР рекламное законодательство было представлено в первую очередь законом ДНР «О рекламе». Он был принят в декабре 2017 г. и представлял собой определенную компиляцию Законодательства России и Украины (до 2014 г.), с учетом местных реалий. Но он был несовершенен и ввиду этого, многие аспекты рекламной деятельности регулировались фактически вручную, органом при Министерстве информации ДНР. На данный момент де-юре действует Федеральный Закон «О рекламе» [2], а де-факто происходит постепенный переход, и прежний регулятор продолжает выполнять свою функцию. Это является своего рода защитой, как для рекламодателей, так и для операторов, поскольку нарушение закона РФ о рекламе предусматривает обоюдную ответственность и высокие штрафы.

На рекламном рынке наблюдается повышенный спрос на наружную рекламу. Он обусловлен тем, что местный рекламодатель использует ее для локального взаимодействия с клиентом. В 2023 г. начался приток рекламодателей с разных регионов России. С одной стороны, это стимулирует рынок Республики, дает определенный прирост рекламной отрасли, а с другой – усиливает конкуренцию и понижает позиции местного производителя.

Касаемо темпов роста экономических показателей, обозначим, что по госсектору, который представлен ГУП Продвижение, показатели мощности, а именно объем произведенной и реализованной продукции (товаров, работ, услуг) увеличились за январь-март 2023 г. по сравнению с январь-март 2021 г. на 18028 тыс. руб., что составляет 24,5%. За аналогичный период 2023 года и 2022 года показатели увеличились на 6320 тыс. руб., что составляет 6,9%. В частном сегменте рекламного рынка мы наблюдаем примерно такую же картину.

Наблюдается определенный прирост, по сравнению с 2022 г. Но следует заметить, что значительно выросла расходная часть: налоги, цена на топливо, расходники, производственные материалы и прочее. А рынок труда, наоборот, ощутимо просел, соответственно, вырос спрос на специалистов по всем направлениям, их зарплата тоже выросла.

В качестве перспектив развития рынка рекламы на окончание переходного периода необходимо отметить следующее:

1. Рынок наружной рекламы претерпит значительные изменения. Будет проведена процедура перерегистрации конструкций, согласно законодательству РФ; специальным органом муниципального управления будет введен налог на пользование землей, на которой установлены объекты движимого имущества (рекламные конструкции).

2. Парк рекламных конструкций ждут революционные перемены. Пока нет четкой картины по ДНР, но по аналогии с Ростовом-на-Дону, Краснодаром и пр. будет проведен полный демонтаж значительной части щитов. По оставшимся поменяют конструктивы с обычных щитов на светодиодные экраны. Также возможно, что на рекламный рынок ДНР придут новые игроки – крупные сетевые рекламные агентства.

3. Ожидается, что все вышеперечисленное приведет к значительному росту цен на размещение, соответственно, вырастут рекламные бюджеты сетевых компаний. Именно они и будут основными пользователями этого формата (банки, продуктовые сети, застройщики, те, кому нужно держать внимание аудитории, поддерживать свой имидж, либо постоянно обновлять информацию об акциях, новых товарах и т.д.).

4. Что касается рекламодателей, из малого бизнеса, они направят свои рекламные бюджеты в SEO – продвижение, БТЛ-рекламу (Яндекс, рекламные мероприятия (ИВЕНТ- дегустации, раздачи, участие в выставках и пр.). Следует отметить, что реклама в сети Интернет давно стала приоритетным направлением на рынке. Со времен карантина этот сегмент получил еще большее развитие и продолжит набирать обороты в обозримом будущем.

5. Для заполнения новых ниш рекламного рынка, увеличения ассортимента и объема рекламных услуг, качественного и своевременного выполнения, в том числе и государственного заказа, рекламному рынку необходимы новые специалисты: графические дизайнеры, менеджеры по продажам, логисты, специалисты по SEO-продвижению, таргетингу и т.д.

Выводы. Таким образом, в ближайшие годы рекламная отрасль ДНР будет постепенно встраиваться во всероссийский рекламный бизнес. Переходный период сопровождается реформатированием рекламного рынка на всех уровнях: от конструктива рекламных щитов до перерегистрации собственников в местных органах управления. Ожидается изменение самой структуры местного рынка, прогнозируется постепенное снижение объема рекламы на наружных носителях, переход бизнеса на диджитал, в ВТЛ рекламу и появление новых сегментов рекламного пространства.

### **Список литературы**

1. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики». – URL: Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210050005> (дата обращения: 15.10.2023)

2. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ. – URL : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/) (дата обращения: 15.10.2023)

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ НА ОСНОВЕ 3D- СТАНДАРТИЗАЦИИ**

**КОЛЬЦОВ С.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий институт железнодорожного транспорта»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**БЛИЗКАЯ Н.В.,**

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация.* Представлен проект повышения качества управления персоналом структурного подразделения ГУП ДНР «Донецкая железная дорога» с помощью 3D-стандартизации. Разработана трехмерная методика, влияющая на управляемость в контексте стандартизации.

*Ключевые слова:* управляемость, способности руководителя, подчиненный, стандартизация, деятельность.

## **IMPROVING THE QUALITY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN RAILWAY TRANSPORT BASED ON 3D STANDARDIZATION**

**KOLTSOV S.V.,**

*Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Donetsk Institute of Railway Transport»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**BLIZKAYA N.V.,**

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

*Annotation.* A project to improve the quality of personnel management of a structural unit is presented of the State Unitary Enterprise of the DPR "Donetsk Railway" with the help of 3D standardization is presented. A three-dimensional technique has been developed that affects controllability in the context of standardization.

*Keywords:* manageability, manager's abilities, subordinate, standardization, activity.

Восхождение к качественному управлению, сутью которого является управляемость, начинается с образования и укрепления связей между начальником и подчинённым. Затем следует формирование способности руководителей эффективно влиять на выбор сотрудников, когда те решают, куда приложить свои усилия. Приближение же к вершине управляемости происходит за счёт стандартизации деятельности и управления, а затем путём непрерывного улучшения действующих стандартов.

Руководитель должен уметь надёжно добиваться от подчинённого нужного поведения и именно в то время, когда тот действует самостоятельно, а управляющее воздействие отсутствует. Он должен суметь увидеть и нужным образом использовать закономерности выбора подчинённого. Теперь можно свести до минимума необходимость в кибернетическом регулировании, что требует множества ресурсов, и тем самым сделать шаг к вершинам управляемости. Именно эту задачу призваны решать стандарты и стандартизация.

Стандартизация и последовательное непрерывное улучшение стандартов обеспечивает правильность и самостоятельность действий подчинённых, на какой угодно длительный срок. При этом главным объектом внимания руководителя становится не результат, а то, насколько ответственные выборы и действия совершает работник.

Правильное предписание должно быть цельным, то есть содержать в себе тесно связанные между собой составляющие, необходимые исполнителю для достижения результата. Чётко увидеть то, чем определяется целостность любой деятельности, в том числе и управления, позволяет 3D-подход. Деятельность человека по своей сути трёхмерная и может приводить к качественному результату, только если человек:

- в полной мере осознает ясную цель;
- имеет устойчивый мотив достижения заданного результата;
- имеет достаточные способности, необходимые для выполнения этой деятельности.

При отсутствии мотива работник скорее всего не станет прилагать усилия для достижения результата даже в том случае, если будет знать, как это делается, и иметь необходимый навык. Вместо результата получаем ожидания. Без ясной цели работник не будет знать в каком направлении двигаться. В лучшем случае, имея на то желание и готовность, он будет осуществлять поисковую деятельность.

Наконец, не будучи достаточно способным, работник просто не сможет достичь результата даже при всем его знании и желании сделать это. Тогда его судьба – пустое колебание (суэта).

Пока речь шла об отдельном человеке. А если необходимо задать цели, сформировать мотивы и способность работников целого предприятия или подразделения, то потребуются соответствующая стратегия, система мотивации и кадровая политика.

Стратегия – формализованное, ясное и полное понятие о цели текущей деятельности, этапах и способах достижения конечного результата, а также необходимых для этого ресурсов, благодаря ей работники чётко осознают, что и как нужно делать на своём рабочем месте, чтобы достичь заданного общего результата. Стратегия должна быть подчинена какому-то смыслу существования предприятия, его миссии.

К вершинам повышения качества управления ведут по меньшей мере три пути. Управление качеством менеджмента средствами управления, потенциалом, компетентностью и взаимодействием продвигает предприятие по известной нам траектории управляемости: управленческая связь - выбор - стандарт - улучшение. Результат - достижение реальной надёжности, управляемости и адаптивности управленческой системы. При этом все достижения основаны на повышении ответственности работников и оказываются закреплёнными в управленческих стандартах как постоянно действующих механизмах управления.

Обогащение деятельности: каждое действие любого работника неизбежно приводит к более ответственному выполнению служебных обязанностей, благодаря чему тот все более успешно находит способы преодоления профессиональных, а главное, управленческих препятствий. И эти способы обязательно закрепляются в виде стандартных, а значит, выполняемых неуклонно, последовательно улучшаются схемы действий.

Стандартизация согласно логике живой стандартизации побуждает работников неукоснительно соблюдать предписанные им правила, на основе полученных результатов определяется необходимость их улучшений, а затем они закрепляются в новых правилах.

Так как действующие стандарты закрепляют ответственные действия работников, то тем самым обеспечивается устойчивая правильность и самостоятельность этих действий, а, следовательно, и управляемость работником. Легко увидеть, что здесь в разных комбинациях все крутится вокруг трёх вещей – повышение управляемости, повышение ответственности и обеспечение долгосрочной правильности и самостоятельности действий всех работников. Оказывается, это одно и то же, просто оно рассматривается с трёх различных сторон.

Правильность стандартизации определяется так называемой логикой живой стандартизации. Правильный стандарт рождается и вырастает постепенно. Все начинается с подготовки почвы – первоначальных

обязательств по поводу выполнения установленных правил, которые каждый работник с помощью руководителя в явной форме берет на себя. При этом недостаточно простого согласия сделать что-то, а нужны именно обязательства (деловые отношения). Приняв обязательства, работник даёт другим и получает сам возможность стандартизировать. Опираясь на обязательства необходимо добиваться их неукоснительного выполнения, и тогда впервые появляется, становится реальным минимальный стандарт.

Стандарт будет жизнеспособным, если сформировать для работников такие обязательства, которые будут относиться к действиям, без которых никак не обойтись. Чем более гармоничным будет развитие стандарта, тем более жизнеспособным и эффективным он окажется, тем более высока будет достигнута управляемость деятельности и ее развития.

Стандартизация – тоже деятельность, причём управленческая, а значит, чтобы она была качественной, нужно целенаправленно учитывать ее трёхмерный характер. Качественная стандартизация, которая приводит к нужному результату – это 3D-стандартизация.

Рассмотрим действие стандартизации на примере предприятия. Пусть субъект стандартизации – действующий руководитель предприятия. Зададим ему в связанном виде три необходимые координаты действия, которые приведут его к нужному результату – правильным и самостоятельным действиям его подчинённых.

Способ, который должен быть освоен руководством, как минимум, на уровне устойчивого навыка, тоже отчасти заданный образу живой стандартизации. Однако более чётко его представляет рабочая схема стандартизации: неукоснительное выполнение действующего правила: регламент, техпроцесс, договор, устная договорённость; выявление недостатков действующего правила; обязательное улучшение действующего правила; чёткая фиксация нового правила.

Определив, что такое 3D-стандартизация, перейдём к рассмотрению проекта повышения качества управления структурного подразделения Дороги с помощью 3D-стандартизации. Реализация данного проекта видится состоящей из трёх этапов, последовательное внедрение которых должно обеспечить успешность проекта.

Повышение качества управления на предприятии решает задачи трёх разных уровней. Во-первых, это обогащение деятельности работников, оно направлено на повышение надёжности работы каждого исполнителя. Во-вторых, обогащение управления направлено на повышение управляемости и эффективности управленческих связей. В-третьих, обогащение производства, направлено на повышение адаптивности, как способности производства гибко и нужным образом менять составляющие производственной системы.

Реализацию проекта возможно проводить в три этапа. Согласно 3D-подхода на каждом этапе есть главный действующий субъект, который имеет цель, мотив и способность к реализации. На первом этапе выполняются мероприятия, направленные на повышение надёжности работников. В его

рамках производится оценка потенциала надёжности рабочих. Целесообразно оценивать весь персонал, но на крупных предприятиях на начальном этапе можно ограничиться лишь руководителями.

Далее на этом этапе создаётся группа развития. Она состоит из руководителей наиболее важных или проблемных производственных цехов или участков. Эта группа станет позже источником прогрессивного развития предприятия. Также на этом этапе внедряется мониторинг потенциальной надёжности работников.

Один из вариантов такого мониторинга – так называемое Досье надёжности (ведомость, в которой отражается степень правильности и самостоятельности рабочих). На этом этапе важно наработать навык и способ обогащения деятельности. Примерный алгоритм этого такой: получить отчёт о действиях; выявить ненадёжность; добиться преодоления рабочим препятствий, которые он сам не смог преодолеть; выдать новое предписание и при необходимости закрепить в нем новое правило. Которое должно быть построено в соответствии с 3D-подходом.

На этом этапе могут возникать следующие препятствия: необходимость пересмотра жизненных приоритетов, также серьезным препятствием может стать так называемый кризис неуправляемости (сразу после начала реализации проекта проявляется низкий уровень управляемости персонала), также весомым препятствием является сопротивление со стороны руководителей.

Осуществление второго этапа направлено на отладку управленческих связей. На этом этапе происходит мониторинг реальной надёжности работников. Выполняется наработка управленческих стандартов: стандарт управления кадровым потенциалом; стандарт управления компетентностью; стандарт управленческого взаимодействия нацелен на достижения действенного взаимопонимания между руководителем в каждой конкретной связке руководитель-подчинённый, что уже делает ее в полной мере управляемой. На данном этапе могут появляться следующие препятствия: низкая готовность управленческих команд (даже в простых нововведениях).

На третьем этапе выполняется построение «совершенной» производственной системы. На этом этапе происходит мониторинг адаптивности с помощью результатов мониторинга реальной надёжности, полученных на предыдущем этапе. Производится наработка следующих стандартов: обеспечение воспроизводимости процессов; описание и упорядочение процессов; стандартизация процессов – это внедрение регламентов; улучшение процессов осуществляется по уже известной формуле – ВПД (отслежи, прояви, давай задание), однако составляющие этой формулы закладываются в сами производственные стандарты.

Основные препятствия реализации проекта те же, что и на предыдущих этапах, но к ним добавляется так называемый кризис управленческой некомпетентности. Когда начинается обеспечение воспроизводимости производственных процессов, то часто выясняется, что представления и

действия различных руководителей не соответствуют системным требованиям даже в простых вопросах. Приходится методично и с самого начала отрабатывать все основные управленческие действия, и в первую очередь, планирования.

Выводы. В результате реализации идей рассмотренного проекта ожидается заметный рост производственных показателей, а введение стандартов улучшения протекающих рабочих процессов будет способствовать капитализации качественного управления персоналом структурных подразделений железной дороги.

### **Список литературы**

1. Дорогов Е.Б., Методы и принципы системы управления мотивацией персонала в условиях инновационного развития железнодорожного транспорта. – URL : <https://interactive-science.media/ru> (дата обращения 27.09.2023)

## **РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА: ОБУЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА**

**КОЩАВКА И. В.,**  
*ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ВАСИЛЬЕВА А. С.**  
*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы обучения и повышения квалификации персонала в сфере туризма. Выделяются основные направления обучения и его преимущества. Также рассматривается повышение квалификации, внутренние и внешние программы, их преимущества и возможности для сотрудников и компаний.

*Ключевые слова:* обучение, повышение квалификации, персонал, туризм, повышение качества обслуживания.

## **PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE FIELD OF TOURISM: TRAINING, IMPROVEMENT OF QUALIFICATIONS AND CAREER GROWTH PROSPECTS**

**KOSHCHAVKA I.V.**

*Senior Lecturer,  
FSBEI HE "Donetsk national university of economics and trade named  
after Mikhail Tugan-Baranovsky"  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**VASILYEVA A.S.**

*Master Student  
FSBEI HE "Donetsk national university of economics and trade named  
after Mikhail Tugan-Baranovsky"  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Abstract.* The article discusses issues of training and advanced training of personnel in the field of tourism. The main areas of training and its advantages are highlighted. It also discusses advanced training, internal and external programs, their benefits and opportunities for employees and companies.

*Key words:* training, advanced training, personnel, tourism, improving the quality of service.

В современном мире туризм стал одной из наиболее динамично развивающихся отраслей экономики. По данным Всемирной туристской организации ООН, Россия в 2021 году заняла 5-е место по числу международных туристических прибытий (после Франции, США, Испании и Китая) [1]. Туризм способствует развитию инфраструктуры, созданию новых рабочих мест и увеличению налоговых поступлений. Однако для того, чтобы туризм приносил максимальную пользу, необходимо обеспечить высокий уровень профессионализма работников этой сферы. В данной статье будут рассмотрены основные аспекты обучения и повышения квалификации персонала в области туризма.

Обучение персонала – это процесс, который позволяет работникам получить необходимые знания, навыки и умения для выполнения своих профессиональных обязанностей. Обучение может быть организовано как внутри компании (на рабочем месте), так и за ее пределами (в учебных заведениях, на курсах и тренингах) [2].

Основные направления обучения в туризме:

– Иностранные языки (английский, немецкий, французский и другие). Важность знания персоналом иностранных языков в сфере туризма заключается в том, что это позволяет сотрудникам общаться с клиентами из разных стран и культур. Знание иностранных языков также помогает продвигать туристические продукты на международном рынке и привлекать больше туристов. Кроме того, владение иностранными языками может быть

преимуществом при приеме на работу в крупные туристические компании или при работе в качестве гида или переводчика.

– Гостиничный менеджмент. Он включает в себя такие аспекты, как управление персоналом, бронирование номеров, обслуживание клиентов и обеспечение безопасности. Знания в этой сфере помогают сотрудникам эффективно управлять гостиницами, ресторанами и другими объектами туристической инфраструктуры. Это также может быть полезно при работе в туристических агентствах или при создании собственного бизнеса в сфере гостеприимства.

– Организация мероприятий. Теоретическая и практическая осведомленность персонала об особенностях мероприятий позволяет им организовывать и проводить свадьбы, юбилеи, корпоративные и иные события. Знание организации мероприятий также помогает персоналу создавать интересные и запоминающиеся программы для туристов.

– Кулинария. Знания в этой области позволяют сотрудникам, занятым в ресторанах или кафе при отелях, где персонал должен уметь приготовить блюда из разных кухонь мира, создавать уникальные меню, которые могут быть привлекательными для туристов. Знание кулинарии также может быть полезным при работе в гастрономическом туризме, когда туристы приезжают в страну, чтобы попробовать местную кухню.

– Туризм (экскурсионное обслуживание, организация путешествий). Экскурсионное обслуживание включает в себя проведение экскурсий, организацию туров и предоставление информации о достопримечательностях. Знания в организации путешествий помогают персоналу разрабатывать оптимальные маршруты и обеспечивать комфортное перемещение туристов [3].

Преимущества обучения персонала в туризме заключаются в следующем:

1. Повышение качества обслуживания клиентов. Обучение позволяет сотрудникам лучше понимать потребности клиентов и предоставлять им качественные услуги.

2. Увеличение прибыли компании. Обученный персонал способен привлечь больше клиентов и повысить доходы компании.

3. Создание новых рабочих мест. Обучение персонала может привести к созданию новых вакансий в туристической индустрии.

4. Продвижение на рынке. Обученные сотрудники могут стать лидерами мнений и привлекать внимание к компании и ее услугам.

5. Повышение квалификации персонала. Повышение квалификации — это процесс совершенствования профессиональных знаний и навыков сотрудников. Повышение квалификации может быть как внутренним (внутри компании), так и внешним (за пределами компании) [2].

Внутренние программы повышения квалификации могут включать: тренинги и семинары;

стажировки и обмен опытом;  
участие в профессиональных конкурсах и выставках.

Внешние программы могут включать:

обучение в учебных заведениях;  
участие в международных конференциях и форумах;  
курсы и тренинги.

Преимущества повышения квалификации:

1. Улучшение профессиональных навыков. Повышение квалификации позволяет сотрудникам постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки и быть в курсе последних тенденций в своей отрасли.

2. Расширение возможностей карьерного роста. Повышение квалификации может способствовать продвижению сотрудника по карьерной лестнице и увеличению его заработной платы.

3. Улучшение репутации компании. Повышение квалификации сотрудников способствует улучшению имиджа компании на рынке труда и привлечению новых клиентов.

В заключение следует отметить, что обучение и повышение квалификации персонала являются важными аспектами устойчивого развития туристической отрасли. Они способствуют улучшению качества услуг, привлечению новых клиентов и созданию новых рабочих мест. Поэтому организациям, работающим в сфере туризма, необходимо уделять особое внимание обучению и повышению квалификации своих сотрудников.

### **Список литературы**

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021: Р32 Стат. сб. / Росстат. – М., 2021. – 990 с. – Текст: электронный. – URL : [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2021.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2021.pdf) (дата обращения 10.10.2023)

2. Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с. – Текст : непосредственный.

3. Агешкина Н.А. Основы турагентской и туроператорской деятельности: учебное пособие / Н.А. Агешкина. Москва: ИНФРА-М, 2021. – 567 с. – Текст: непосредственный.

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

**ЛАРИН А. Н.,**

*канд. техн. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
г. Омск, Российская Федерация*

**ЛАРИН Н. А.,**

*обучающийся,  
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
г. Омск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье представлена характеристика направлений цифровизации транспортной отрасли, понятие и результаты использования блокчейн-технологий, определены цели внедрения цифровых технологий, рассмотрен основной вариант реализации этих целей – информационные цифровые платформы.

*Ключевые слова:* Цифровизация, транспортная отрасль, блокчейн-технологии, информационные цифровые платформы, железнодорожный транспорт, автомобильный транспорт.

## **DIGITALIZATION OF THE TRANSPORT INDUSTRY**

**LARIN A.N.,**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Russian Federation*

**LARIN N.A.,**

*Student,  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Russian Federation*

В настоящее время рынок транспортных услуг очень активно развивается. От того насколько эффективно будет функционировать транспортная отрасль, зависит результат работы всех отраслей промышленности, а следовательно, и экономическое состояние страны. Сейчас цифровизация – это драйвер развития экономики России и, в частности, транспортной отрасли. Это связано с тем, что информационные технологии внедряются во все отрасли промышленности и транспортная отрасль является одной из основных отраслей, где внедряется цифровизация.

С давних времен транспортная отрасль является важной и неотъемлемой частью экономики любой страны. Однако сегодня, в условиях быстро меняющейся среды, традиционные методы управления и организации

перевозок уже не могут обеспечить высокую эффективность и конкурентоспособность. Современный мир требует все более быстрого и эффективного транспортного обслуживания, а также увеличения безопасности транспорта и грузов в перевозке. В этом контексте цифровая трансформация транспортной отрасли становится все более актуальной. Она включает в себя применение новых технологий, автоматизацию и цифровизацию всех процессов.

Все работы в данном направлении в общих чертах сводятся к следующим выводам:

1. Цифровая трансформация транспортной отрасли – необходимость, которая обусловлена современными требованиями и вызовами, такими как увеличение объема перевозок, повышение эффективности, улучшение безопасности, сокращение затрат и т.д.

2. Внедрение цифровых технологий и информационных систем в транспортную отрасль должно быть комплексным и охватывать все ее сферы, включая управление, проектирование и строительство, эксплуатацию, логистику, безопасность и др.

3. Цифровые технологии и информационные системы могут значительно повысить эффективность и конкурентоспособность транспортной отрасли, снизить затраты, улучшить качество обслуживания пассажиров и грузов.

5. Внедрение цифровых технологий и информационных систем должно сопровождаться соответствующими изменениями в организационной и правовой сферах, а также в поведении людей и культуре организаций.

Сегодня весь мир перешел в эру индустриализации 4.0. Индустриализация 4.0 – это новая фаза развития промышленности, связанная с внедрением современных информационных и технологических решений. Она характеризуется автоматизацией и цифровизацией производственных процессов, созданием гибких систем управления и производства, а также использованием технологий Big Data, IoT, искусственного интеллекта.

В транспортной отрасли цифровизация это глубокое взаимно интегрированное взаимодействие информационных технологий на всех уровнях управления и транспортных процессов.

На сегодняшний день основные направления цифровизации принято делить на четыре направления, которые представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Основные направления цифровизации

Первое направление – цифровизация транспортной инфраструктуры. На этом этапе цепочки поставок все процессы и подпроцессы, все участники оцифровываются для цифрового пространства в сети Интернет. Всё это даёт возможность регулирования транспортного потока, отслеживания его составляющих, а также снижения связанных с ним издержек и затрат.

Второе направление – применение автоматизации всех процессов на транспортных предприятиях и транспортной инфраструктуре, которая заключается в применении беспилотных транспортных средств. Применение таких подходов на данный момент в некоторых областях затруднительно.

Третье направление – масштабная автоматизация управленческих процессов, которая влияет на результат принятия решений путём снижения риска допущения ошибок, обусловленных человеческим фактором.

Четвертое направление – внедрение систем автопилота.

Цифровая трансформация транспортной отрасли – это комплекс мероприятий по применению и установке современных информационных технологий и цифровых инноваций для оптимизации работы транспортной системы [2].

Сущность цифровой трансформации транспортной отрасли состоит не только лишь в установке инновационных технологий, но и в решении большого количества комплексных задач с применением новейших взглядов.

Цифровизация транспортной отрасли имеет множество положительных моментов, среди которых:

- увеличение скорости выполнения однотипных задач. Системы автоматизации точны в действиях и не подвержены уменьшению работоспособности;

- увеличение качество конечной работы. В следствии того, что, автоматизация полностью или частично ограничивает деятельность человека понижается уровень ошибки из-за человеческого фактора, что непосредственно сказывается на качество работы;

- многофункциональность. Автоматизированных системы позволяют решать в одно и тоже время несколько совершенно разных задач, что значительно снижает сроки выполнения работ.

- увеличение эффективности и производительности. Внедрение новых технологий, таких как автоматизация и управление данными, позволяет оптимизировать процессы транспортировки и повысить их эффективность, что приводит к улучшению производительности.

- снижение затрат. Цифровые технологии позволяют уменьшить затраты на транспортировку грузов, например, за счет оптимизации маршрутов, сокращения времени простоя транспортных средств и уменьшения затрат на обслуживание и ремонт.

- повышение сохранности груза. Внедрение технологий, таких как системы мониторинга и контроля, а также автоматизированные системы управления, позволяет повысить безопасность транспортировки грузов и уменьшить риски для работников и пользователей транспортных средств.

– создание новых возможностей для бизнеса. Цифровая трансформация транспортной отрасли может привести к созданию новых моделей бизнеса, таких как услуги доставки и подписки на транспортные услуги, а также расширению границ традиционных видов транспорта, например, путем создания электрических, автономных и гибридных автомобилей.

– устойчивость и экологичность. Цифровая трансформация транспортной отрасли может содействовать снижению выбросов вредных веществ, оптимизации использования ресурсов и повышению эффективности энергопотребления, что способствует устойчивому развитию и экологической устойчивости отрасли.

– повышение уровня удовлетворенности клиента. Цифровые технологии позволяют повысить качество обслуживания и улучшить опыт использования клиентов, например, за счет использования систем отслеживания грузов и онлайн-сервисов.

Несмотря на множество положительных моментов, цифровая трансформация транспортной отрасли также имеет свои недостатки и вызовы:

– высокие затраты на внедрение технологий и оборудования. Цифровая трансформация требует крупных финансовых вложений, что может быть проблематичным для небольших компаний.

– необходимость переобучения сотрудников. Внедрение новых технологий требует подготовки и переобучения сотрудников, что может занять много времени и ресурсов.

– угрозы кибербезопасности. Цифровые технологии в транспортной отрасли открывают новые возможности для киберпреступников, что может привести к утечкам данных, кибератакам и другим проблемам.

– нарушение приватности и защиты персональных данных. В связи с использованием больших объемов данных, возникает риск нарушения конфиденциальности персональных данных пассажиров и грузов.

Использование и развитие современных цифровых технологий позволяет реализовать всесторонние изменения в организационных и управленческих процессах, целью которых является формирование целевого состояния услуг и сервисов, обеспечение безопасности информационных систем и элементов ИТ-инфраструктуры [3].

Примеры реализации цифровизации можно привести как на автомобильном транспорте, так и на железнодорожном.

Как показывает мировой опыт, на автомобильном транспорте происходит внедрение интеллектуальной транспортной системы (ИТС), созданной для управления дорожным движением. ИТС своевременно предоставляет информацию участникам движения о перемещении транспорта на улично-дорожной сети города, благодаря чему увеличиваются средние скорости движения; позволяет повысить пропускную способность транспортной системы и перераспределить транспортные потоки с магистралей с более высокой интенсивностью движения на магистрали с более низкой; а также снижает загрязнение окружающей среды, вызванное автомобильным транспортом [2].

В то же время на железнодорожном транспорте используются автоматизированные автономные системы для контроля за состоянием рельсов. Это даёт возможность снизить риски аварий, не вовлекать дополнительных работников, проводить эффективные контрольные работы вне зависимости от времени суток. На автоматизированных железнодорожных станциях также есть возможность применять оборудование для тестирования полотна и путевой инфраструктуры

Из выше перечисленного видно, что существует множество конкретных технологий, которые применяются при цифровой трансформации транспортной отрасли. Некоторые из них включают в себя:

1. Интернет вещей – технология, которая позволяет устройствам взаимодействовать между собой через Интернет. В транспортной отрасли интернет вещи используется для мониторинга транспортных средств, датчиков состояния, и других устройств, что позволяет улучшить управление транспортом и повысить эффективность перевозок.

2. Искусственный интеллект – технология, которая используется для обработки и анализа данных, оптимизации маршрутов и управления транспортом. Искусственный интеллект также может помочь в разработке прогнозных моделей для принятия более точных решений.

3. Беспилотные транспортные средства – технология, которая позволяет транспортным средствам работать без участия человека. Беспилотные транспортные средства могут использоваться в грузовой и пассажирской авиации, автомобильном и железнодорожном транспорте.

4. Блокчейн технология – блокчейн в транспортной отрасли работает по принципу создания цифровой базы данных, которая содержит информацию о всех этапах транспортного процесса и сделках, связанных с этим процессом. Эта база данных распределена между участниками транспортной цепочки, и каждый участник имеет доступ только к той части базы данных, которая необходима для его работы. Каждый блок данных содержит информацию о транспортной операции. Каждый новый блок данных связан с предыдущим блоком с помощью криптографической подписи, что создает цепочку блоков, называемую блокчейн.

В транспортной отрасли блокчейн может использоваться для управления документами, записей и транзакций, что позволяет улучшить эффективность и безопасность транспортных операций [1].

5. Распределенные реестры – технология, которая используется для хранения и обмена данными между устройствами. В транспортной отрасли DLT может использоваться для обмена данными между различными участниками рынка, включая производителей, перевозчиков и потребителей.

6. Облачные технологии – технология, которая позволяет хранить и обрабатывать данные на удаленных серверах. В транспортной отрасли облачные технологии могут использоваться для хранения данных о перевозках и управления транспортом.

7. Автоматизированные системы управления транспортом (TMS) – это программное обеспечение, которое используется для управления различными аспектами транспортной логистики, такими как заказ, отгрузка, отслеживание, управление инвентаризацией и финансовые расчеты.

TMS позволяет автоматизировать рутинные процессы, связанные с управлением транспортной логистикой, такие как подбор наиболее подходящего транспорта, контроль отгрузки, мониторинг транспорта, расчеты и документооборот. Они помогают уменьшить количество ошибок и повысить эффективность работы логистических подразделений [4].

Подводя итоги, можно выделить следующие моменты: цифровая трансформация транспортной отрасли представляет собой важный этап развития отрасли, который стал возможным благодаря развитию цифровых технологий и автоматизации процессов. Внедрение новых технологий и инструментов позволяет оптимизировать процессы управления и логистики, увеличить эффективность работы компаний, повысить качество услуг и улучшить опыт клиентов.

Однако, цифровая трансформация также сопряжена с рядом вызовов, таких как необходимость внедрения новых систем и технологий (Системы управления транспортными потоками, например, Intelligent Transport Systems, ITS), которые используют различные технологии, такие как датчики, геопозиционирование, системы связи, чтобы улучшить координацию транспортных потоков и обеспечить более эффективную работу транспортной инфраструктуры.

В целом, развитие цифровых технологий и их интеграция в транспортную отрасль открывает новые возможности для ее развития и улучшения. Компании, которые успешно осуществляют цифровую трансформацию, получают конкурентное преимущество на рынке и могут более эффективно решать вызовы и потребности клиентов.

### **Список литературы**

1. Транспорт и технологии: как Блокчейн изменит сферу логистики. – URL : <https://tms.abmcloud.com/transport-i-texnologii-kak-blockchain-izmenit-sferu-logistiki/> (дата обращения 21.10.2023)
2. Цифровая трансформация бизнеса – условия, технологии, направления URL : <https://eternalhost.net/blog/perevody/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa> (дата обращения 21.10.2023)
3. Цифровая трансформация транспортной отрасли: перспективы и итоги. – URL: <http://www.dorhoz.ru/news/tsifrovaya-transformatsiya-transportnoy-otrasli-perspektivi-i-itogi.php> (дата обращения 21.10.2023)
4. Что такое система управления транспортными перевозками? – URL : <https://www.oracle.com/cis/scm/logistics/transportation-management/what-is-transportation-management-system/> (дата обращения 21.10.2023)

## **ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ**

**ЛАРИН А. Н.,**

*канд. техн. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
г. Омск, Российская Федерация;*

**СОЦИХОВСКИЙ В. С.,**

*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
г. Омск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В настоящее время цифровизация является неотъемлемой частью всех процессов экономики России. Применение современных технологий при цифровизации транспортной отрасли является первоочередной задачей. Применение современных информационных технологий в транспортной отрасли позволяет снизить временные издержки в процессе разработки маршрутов и всех транспортных процессов. Важность цифровизации обусловлена процессом цифровизации в транспортной сфере.

*Ключевые слова.* Информационные системы, транспортная отрасль, цифровизация, цифровой двойник, интеллектуальные системы, алгоритм.

## **APPLICATION OF MODERN TECHNOLOGIES IN THE DIGITALIZATION OF THE TRANSPORT INDUSTRY**

**LARIN A.N.**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Russian Federation;*

**SOCIKHOVSKY V.S.**

*Master Student,  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Russian Federation*

*Annotation.* Currently, digitalization is an integral part of all processes of the Russian economy. The use of modern technologies in the digitalization of the transport industry is a top priority. The use of modern information technologies in the transport industry makes it possible to reduce time costs in the process of developing routes and all transport processes. The importance of digitalization is due to the process of digitalization in the transport sector.

*Keywords.* Information systems, transport industry, digitalization, digital twin, intelligent systems.

Актуальность темы заключается в том, что в процессе распространения новой научно-технической революции цифровизация проникает во все отрасли экономики государства. Транспортная отрасль не исключение. Поскольку транспортная инфраструктура – это не что иное, как совокупность всех видов транспорта и структур, относящихся к транспортной отрасли, функционирование которых направлено на бесперебойную деятельность всех отраслей экономики, то цифровизация транспортной инфраструктуры играет ключевую роль в цифровизации транспортной области экономики.

Изучением данной темы занимались такие авторы как: Т. В. Авдиенко, А. Н. Дмитриевский, Т. Н. Юдина, А. Г. Белоусова, Е. К. Ивакина, М. Е. Залмановой и другие. Проанализировав их труды, можно сделать вывод о том, что цифровизация транспортной инфраструктуры это неизбежность, которая позволит транспортно-логистической отрасли страны успешно выходить на мировые рынки услуг.

Под цифровизацией в транспорте понимают процедуру внедрения цифровых технологий в организацию и управление транспортными процессами, что позволит транспортным компаниям более оперативно принимать решения, увеличить эффективность перевозок и автоматизировать элементы перевозочных процессов [1].

В настоящее время на транспорте можно выделить четыре направления цифровизации отрасли (рисунок 1).



Рис. 1. Направления цифровизации транспортной отрасли

Цифровизация транспортной инфраструктуры – это возможность регулирования транспортного потока, отслеживания его составляющих и снижения, связанных с ним издержек и затрат [2].

Современное развитие цифровизации транспортной инфраструктуры происходит в четырех направлениях:

разработка и внедрение информационных систем (ИС) в логистические процессы транспортной инфраструктуры;

цифровизация производственных процессов в транспортных системах;

активное внедрение автоматизированных технологий в систему управления транспортной инфраструктурой;

развитие и внедрение систем автопилотирования.

В Российской Федерации одним из направлений Программы «Цифровизация экономики» принята стратегия «Цифровой трансформации транспортной отрасли Российской Федерации», в которой приоритетным

пунктом трансформации транспортной области является создание «Цифровых двойников объектов транспортной инфраструктуры» [3].

Под цифровым двойником понимают виртуальную копию реального физического объекта, процесса или системы, имеющую максимальную детализацию и являющуюся цифровым аналогом этого объекта. В отличие от простых статических 3D моделей, цифровые двойники постоянно обновляются новыми данными из-за использования информации из разных источников. Внедрение цифровых двойников подразумевает под собой:

- создание системы контроля дорожных фондов;
- построение 3D моделей объектов транспортной инфраструктуры;
- внедрение ИС для системы учета и планирование затрат на содержание инфраструктуры.

ЭФФЕКТ		ЕД. ИЗМ.	2021	2030	ИЗМЕНЕНИЕ
На этапе строительства	Снижение затрат на строительство объектов транспортной инфраструктуры (на примере сети автомобильных дорог РФ)	трлн руб./год	1,7	1,53	-0,17 (-10%)
	Снижение сроков строительства (включая проектирование) объектов транспортной инфраструктуры и ускорение начала эксплуатации (на примере проекта трассы М-12 «Москва-Казань»)	мес.	48	32	-16 (-30..35%)
На этапе эксплуатации	Прямой эффект на ВВП за счет цифровых двойников (накопленным итогом за 2021-30гг.)	млрд руб.			+150

Рис. 2. Эффект от внедрения Цифровых двойников объектов транспортной инфраструктуры до 2030 года

Создание «Цифровых двойников объектов транспортной инфраструктуры» позволит повысить качество выполняемых транспортных услуг, внедрение их станет мощным толчком в развитии «бесшовных» перевозок, а также позволит снизить нагрузку на окружающую среду.

Интеллектуальные транспортные системы тоже являются частью процесса цифровой трансформации транспортной инфраструктуры. К ним относятся: автоматизированные средства для взвешивания транспортного средства; система для автоматического взимания платы за проезд; видеомониторинг ситуации на дорогах; система для автоматического выявления дорожно-транспортных нарушений.

Благодаря внедрению интеллектуальных систем в процесс транспортировки грузов можно увеличить объем перевезенного груза как внутри государства, так и в международном сообщении. Также, помимо этого ИС позволяют увеличить транспортный поток, повысить безопасность и качество транспортной инфраструктуры, увеличить контроль за соблюдением правил дорожного движения [4].

Помимо вышеперечисленных направлений на рисунке 3 представлены другие перспективные направления цифровизации транспортной инфраструктуры.

После того как оставленная заказчиком электронная заявка на доставку груза принята, транспортная компания подготавливает все соответствующие электронные документы (электронную накладную, путевой лист и др.), которые автоматически попадают в государственную информационную систему электронных перевозочных документов.

Направления реализации	Пример использования
Цифровой документооборот	Внедрение электронных билетов, использование дистанционного оформления проездных документов, создание цифровых двойников офисов, удаленное обслуживание пассажиров
Коммуникация в дистанционном режиме	Общение в цифровом формате, без личного контакта
Осуществление оплаты путем использования цифровых технологий	Оплата услуг транспортной инфраструктуры при помощи электронных денег, выписка проездных документов путем использования мобильных приложений
Облачные технологии	Процесс сбора, последующей сохранности и обработки информационных потоков данных о передвижении транспортных средств с использованием технологий «big data»
Интегрированные системы управления транспортом	Автоматизация систем транспортного управления, задействование клиента в системе управления мониторинга за грузовыми потоками
Использование интеллектуальных транспортных систем	Автоматизация роботизированной системы мониторинга потоков транспортных средств, составление прогнозов состояния транспортной системы, поддержка работы систем автопилотирования транспортных средств
Применение платформ оказания услуг транспортной инфраструктуры	Разработка цифровых платформ, ориентация которых осуществлена на обслуживание транспортной инфраструктуры

Рис. 3. Перспективные направления цифровизации транспортной инфраструктуры

Логист перед тем, как выпускать транспортное средство на линию при помощи специальных программ и сервисов, анализирует текущую и прогнозируемую обстановку на дорогах: состояние дорожного покрытия, загруженность линии, наличие дорожно-транспортных происшествий. Это возможно благодаря созданию единой информационной среды, а также благодаря созданию цифровых двойников транспортной инфраструктуры.

Далее весь процесс движения автомобиля и груза отслеживается при помощи спутников, которые всю информацию отправляют в единую информационную систему. Если же маршрут проходит через платные участки дороги, то произвести оплату можно не останавливаясь, достаточно проехать через специальные рамки, оснащенные камерами и датчиками, которые спишут автоматически со счета компании необходимую сумму.

В случае если в процессе движения происходят непредвиденные обстоятельства система отправит водителю оповещение о дорожной ситуации. Когда непредвиденные ситуации требуют изменения маршрута, система автоматически найдет и составит его.

Для того чтобы хранить и обрабатывать такой большой массив информации в процессе цифровизации транспортной инфраструктуры внедряется система «Big Data». Информация, поступившая в систему «Big Data» обрабатывается при помощи специальных автоматизированных инструментов, чтобы использовать для статистики, анализа, прогнозов и принятия решений.

Таким образом, цифровизация транспортной инфраструктуры позволяет: создать такие системы, которые позволят оцифровать многие этапы перевозочного процесса;

произвести цифровизацию транспортных потоков, в том числе создать цифровые системы для отслеживания грузов;



Рис. 4. Предполагаемый алгоритм работы цифровой транспортной инфраструктуры

сформировать инфраструктуру, позволяющую мониторить движение транспортных средств с грузом через транспортные узлы и логистические терминалы;

создать системы для планирования транспортных и грузовых потоков и коридоров;

проектировать цифровые двойники объектов транспортной инфраструктуры;

создать специальные цифровые сервисы, позволяющие предоставлять транспортные услуги в электронном виде.

Несмотря на то, что цифровизация транспортной инфраструктуры набирает обороты существуют обстоятельства, препятствующие активному развитию данного направления. К ним можно отнести нехватку специализированных кадров, нехватку финансовых ресурсов, несовершенство электронного предоставления государственных услуг, а также нежелание многих участников перевозочного процесса переходить на «цифру».

### Список литературы

1. Цифровая трансформация транспортной отрасли // selunion.ru : [сайт]. – 2022. Текст : электронный. – URL: <http://selunion.ru/070621> (дата обращения 11.10.2023)

2. Ларин, А. Н. Цифровизация автотранспортной и железнодорожной отраслей как ключевой элемент цифровой экономики / А. Н. Ларин, И. В. Ларина. – Текст : непосредственный // Известия Транссиба. – 2021. – № 4 (48). – С. 109 – 129.

3. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам,

протокол от 04.06.2019 № 7) // consultant.ru : [сайт]. – 2023. Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_328854/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/) (дата обращения 11.0.2023)

4. Зозуля, Д. М. Цифровизация российской экономики и Индустрия 4.0: вызовы и перспективы / Д. М. Зозуля // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – №. 1. – С. 1–14. – Текст непосредственный.  
УДК 656:004

## **ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ**

**ЛАРИН А. Н.**

*канд. техн. наук, доцент, доцент,  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Russian Federation;*

**ШЕВЧЕНКО Е. А.**

*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
г. Омск, Российская Федерация*

*Аннотация.* Применение информационных технологий на железнодорожном транспорте охватывает различные аспекты улучшения системы управления поездами, включая автоматизацию, безопасность, комфорт пассажиров и эффективность работы инфраструктуры. Раскрыта роль информационных технологий в определении основных ориентиров при разработке, внедрении и реализации инновационных проектов развития железнодорожного транспорта.

*Ключевые слова:* Информатизация, информационные технологии, железная дорога, поезд, транспортное обслуживание, железнодорожный транспорт, развитие, совершенствование, системы.

## **APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON RAILWAY TRANSPORT DURING DIGITALIZATION OF THE RAILWAY**

**LARIN A.N.**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Russian Federation;*

**SHEVCHENKO E.A.**

*Master Student,  
FSBEI HE «Omsk State University of Railway Engineering»,  
Omsk, Russian Federation*

*Annotation.* The use of information technologies in railway transport covers various aspects of improving the train management system, including automation, safety, passenger comfort and infrastructure efficiency. The role of information technologies in determining the main guidelines for the development, implementation and implementation of innovative projects for the development of railway transport.

*Keywords:* informatization, information technologies, railway, train, transport services, railway transport, development, improvement, systems.

Информационные технологии играют значительную роль в современной железнодорожной отрасли, обеспечивая автоматизацию, эффективность и комфорт. В этой статье мы рассмотрим различные аспекты применения информационных технологий на железнодорожном транспорте.

Одним из основных элементов, влияющих на экономику страны, является такая отрасль материального производства, как транспортная деятельность. Ни одно предприятие не сможет эффективно работать без транспортной составляющей, ведь она принимает участие во всех стадиях производства, начиная доставкой сырья и материалов на производство, заканчивая его транспортировкой конечному потребителю. Рассмотрим один из основных транспортных комплексов России: железнодорожный.

В настоящее время железнодорожный комплекс Российской Федерации имеет большое влияние на формирование федеральных и региональных бюджетов, а также на стимулирование экономического роста страны в целом. Важно отметить, что железнодорожный транспорт играет одну из ведущих ролей в транспортной логистике страны.

Это связано в первую очередь с тем, что железнодорожный транспорт является одним из самых востребованных способов организации грузовых перевозок, его доля составляет порядка 80% от общего числа транспортировок, выполняемых транспортом общего пользования. Основные потребители услуг по грузовым перевозкам – производители массовых грузов (различные металлы, уголь, песок, зерно и т.д.). Данные по пассажирским перевозкам менее оптимистичны, их доля составляет около 40% соответственно.

Железнодорожный комплекс Российской Федерации стабильно развивается. По данным ОАО «РЖД» протяженность эксплуатационной длины железных дорог за последние 5 лет увеличилась в среднем на 130 километров. Грузооборот за январь-август составил 1775,9 млрд. тонно-км., предыдущий 2022 год за те же полгода составил 1753,9 млрд. тонно-км., произошло увеличение на 1,2% [1]. Состояние пассажиропотока по данным на январь-август 2023 года составило 108,7 млн. чел., перевозки по аналогичному временному интервалу за 2022 год были более востребованы и составляли порядка 106 млн.чел., также произошло увеличение, которое составило 1,02% [2].

Информационные технологии – это сфера, которая существенно изменила нашу жизнь. В настоящее время они являются неотъемлемой частью нашего повседневного существования, от организации работы до общения с людьми по

всему миру. Благодаря ним мы имеем доступ к огромному количеству информации, можем делать покупки онлайн, работать удаленно, обмениваться мгновенными сообщениями и гораздо больше.

Рассмотрим подробнее данные технологии (рисунок 1), применяемые на железнодорожном транспорте.

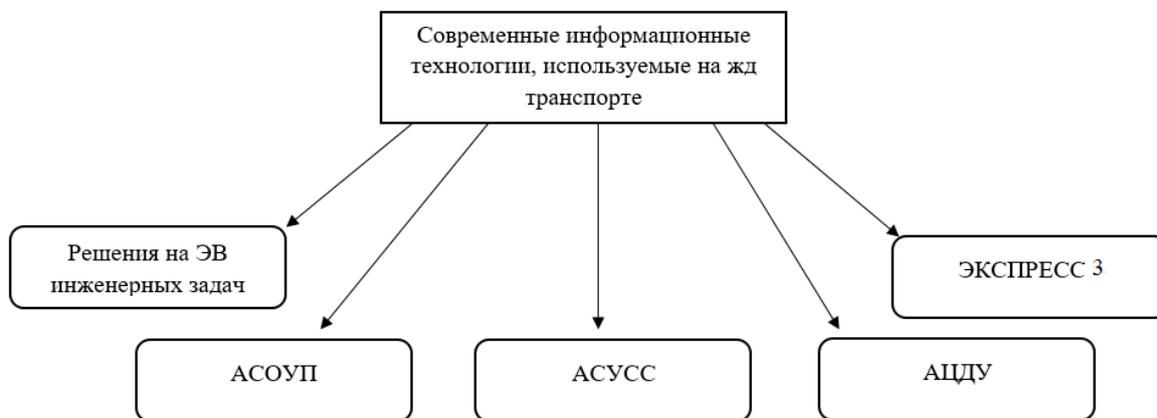


Рис. 1. Информационные технологии, применяемые на железнодорожном транспорте

1. «Решение общесетевых инженерных задач». К общесетевым инженерным задачам можно отнести:

- разработку планов перевозки;
- разработку планов по формированию поездов;
- выполнение тяговых расчетов;
- разработку графиков движения поездов.

2. Система АСОУП (Автоматизированная система обеспечения управления поездами) – это комплекс информационно-управляющих технологий, используемых для автоматизации управления движением поездов на железной дороге. АСОУП включает в себя различные компоненты, такие как системы позиционирования, контроля и управления скоростью, а также системы мониторинга и связи.

Целью системы АСОУП является обеспечение безопасного и эффективного движения поездов, сокращение интервалов между ними и повышение пропускной способности железнодорожной инфраструктуры [3].

Одной из главных функций системы АСОУП является контроль и управление скоростью поездов. С помощью системы контроля и управления скоростью достигается точное контролирование скорости движения каждого поезда. Это позволяет оптимизировать интервалы между поездами и обеспечивать безопасное движение в соответствии с требованиями железнодорожных правил и нормативов. В состав системы АСОУП входит также система позиционирования, которая позволяет точно определить местоположение каждого поезда на железной дороге. Это необходимо для обеспечения безопасности, а также для управления скоростью и интервалами между поездами. Система мониторинга и связи является неотъемлемой частью

АСОУП. Она позволяет непрерывно отслеживать состояние поезда, передавать информацию о его местоположении и скорости, а также обмениваться данными с другими системами и операторами.

Процесс передачи информации в системе АСОУП включает несколько этапов, начиная с сбора данных и заканчивая передачей их между различными компонентами системы.

Система АСОУП значительно повышает безопасность и эффективность железнодорожного движения. Она позволяет оперативно реагировать на изменение условий на дороге, предотвращать аварии и минимизировать инциденты. Кроме того, АСОУП способствует оптимизации использования железнодорожной инфраструктуры, улучшению графика движения и повышению уровня сервиса для пассажиров.

3. Система АСУСС (Автоматизированная система управления сезонными спросами) на железнодорожном транспорте является комплексом программных и аппаратных средств, предназначенных для прогнозирования и оптимизации сезонных перевозок.

Система АСУСС на железной дороге позволяет автоматически контролировать и управлять процессами сезонной загрузки поездов, принимать оперативные решения по перераспределению ресурсов и координации работы персонала. Она обладает возможностью анализировать статистические данные о загруженности и пассажиропотоке, прогнозировать пиковые нагрузки и оптимизировать расписание движения поездов в соответствии с изменениями спроса.

Система АСУСС на железнодорожном транспорте позволяет повысить эффективность перевозочного процесса, сократить время ожидания и оптимизировать использование ресурсов. Она также позволяет улучшить качество обслуживания пассажиров и повысить безопасность движения поездов.

Многие железнодорожные компании уже успешно внедрили системы АСУСС, что позволяет им эффективно управлять сезонными перевозками и обеспечивать удовлетворение запросов пассажиров.

4. Система АЦДУ (Автоматическая Централизованная Диспетчерская Управление) на железнодорожном транспорте представляет собой совокупность программных и аппаратных средств, предназначенных для централизованного управления и контроля движением поездов.

Основной принцип работы системы АЦДУ на железной дороге заключается в том, что операторы диспетчерского центра могут наблюдать и контролировать движение поездов на определенном участке железной дороги. Они могут принимать решения о безопасном и эффективном перемещении поездов, координировать их движение, а также контролировать скорость и соблюдение интервалов между поездами.

Система АЦДУ на железнодорожном транспорте является ключевым элементом обеспечения безопасного и эффективного движения поездов. Она позволяет операторам управлять и контролировать железнодорожным

транспортом, обеспечивая выполнение расписания, безопасность пассажиров и грузов, а также эффективное использование ресурсов [4].

5. Система ЭКСПРЕСС-3 на железнодорожном транспорте является одной из самых популярных и распространенных систем в России для автоматизации продажи билетов и управления железнодорожными перевозками. Эта система разработана компанией ЦИТ «Инфотранс» и широко применяется на различных железнодорожных участках и станциях по всей стране для непрерывного мониторинга и контроля движения поездов, перевозок, а также состояния железнодорожной инфраструктуры. Система ЭКСПРЕСС-3 также обеспечивает возможность формирования финансовых отчетов, связанных с продажей билетов, доходами и расходами от железнодорожных перевозок, а также другой финансовой статистики [5].

Таким образом, применение информационных технологий в железнодорожной отрасли имеет значительное влияние на ее развитие и эффективность работы. Использование современных IT-решений позволяет автоматизировать процессы управления, улучшить планирование и мониторинг работы поездов, обеспечить безопасность и комфорт пассажиров.

Одной из важных IT-инноваций на железной дороге является система автоматического управления движением поездов (АУПД), которая значительно повышает безопасность и производительность. Также внедрение системы электронного билетирования и онлайн-сервисов для пассажиров упрощает процесс покупки билетов и предоставляет дополнительные удобства. С развитием Интернета и мобильных технологий, пассажиры получают возможность отслеживать расписание, задержки и изменения в движении поездов в режиме реального времени.

В целом, информационные технологии не только способствуют увеличению эффективности и безопасности работы железной дороги, но и значительно улучшают опыт путешествия для пассажиров. Планируется, что в будущем использование IT станет неотъемлемой частью железнодорожной отрасли, содействуя ее развитию и совершенствованию.

### **Список литературы**

1. Погрузка на сети ОАО «РЖД» // company.rzd.ru : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=286953> (дата обращения: 10.10.2023).

2. Перевозки пассажиров на сети ОАО «РЖД» // company.rzd.ru : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=276761> (дата обращения: 13.10.2023).

3. АСОУП - основа информационных технологий перевозок // eav.ru : сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://eav.ru/pub11.php?publid=2006-05a10> (дата обращения: 15.10.2023).

4. «Всевидящее око» // company.rzd.ru : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=1794> (дата обращения: 21.10.2023).

5. «Экспресс-3» // company.rzd.ru : сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=379> (дата обращения: 23.10.2023).

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ТРЕНД-МАРКЕТИНГА**

**ЛЕГЧИЛИНА Е. Ю.,**

*д-р. экон. наук, доцент, зав. кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Российская Федерация;*

**КИРИЛЮК О. М.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Российская Федерация*

*Аннотация.* Технический прогресс и меняющиеся потребительские запросы привели к быстрой трансформации транспортного сектора в последние годы. Транспортные компании вынуждены внедрять инновации на регулярной основе, чтобы оставаться конкурентоспособными, в результате это привело к трансформации маркетинговых стратегий.

В данной статье авторами выявлены ключевые тренды в транспортных компаниях, разработана модель канвы потребительских тенденций для транспортных компаний. На основе проведенного исследования авторы выделяют пять этапов по управлению инновациями на основе тренд-маркетинга. Исследуя эти инновации, данная статья призвана дать представление о том, как компании транспортного сектора могут эффективно осуществлять свои услуги в быстро развивающуюся цифровую эпоху.

*Ключевые слова:* тренд-маркетинг, трендотчинг, управление инновациями.

## **MANAGEMENT OF TRANSPORT COMPANIES' INNOVATIONS ON THE BASIS OF TREND MARKETING**

**LEGCHILINA E. Yu.,**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the department,  
Omsk State Transport University,  
Omsk, Russian Federation;*

**KIRILIUK O. M.,**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*  
*Omsk State Transport University,*  
*Omsk, Russian Federation*

*Annotation* Technological advances and changing consumer demands have led to a rapid transformation of the transport sector in recent years. Transport companies are forced to innovate on a regular basis in order to remain competitive, resulting in the transformation of marketing strategies.

In this paper, the authors have identified key trends in transport companies and developed a consumer trends canva model for transport companies. Based on their research, the authors identify five steps to manage innovation based on trend marketing. By exploring these innovations, this article aims to provide insights into how companies in the transport sector can effectively deliver their services in the rapidly evolving digital age.

*Keywords* trend marketing, trendwatching, innovation management.

Тренд-маркетинг как практика использования популярных тенденций для продвижения и продажи продуктов или услуг, получил широкое распространение во всех сферах деятельности, включая транспортные компании. Он включает в себя выявление и использование текущих потребительских интересов, поведения или культурных явлений для создания маркетинговых стратегий, которые находят отклик у целевой аудитории. Цель тренд-маркетинга состоит в том, чтобы привести бренд или продукт в соответствие с тенденцией, создавая ощущение актуальности и привлекательности для потребителей.

Понятие «тренда» пришло в маркетинг из математики и статистики, и широкое распространение получило в конце XX века. Авторы под «трендом» понимают закономерный, направленный процесс изменений потребительских ожиданий, запросов, включая изменение модели поведения потребителей. Другими словами, это появление нового потребительского поведения, взглядов, мнений, ценностей и ожиданий. Анализ научной литературы и практик в области тренд-маркетинга показал, что существует несколько ключевых факторов, которые обуславливают тренд. Это основные потребности, ценности, «драйверы изменений» и технологические инновации (рисунок 1). Кроме того, тренд формируется на основе развития кросс-индустриальных инноваций, устойчивых во времени и имеющих широкое распространений в пространстве (на рынках).



Рис. 1. Триангуляция трендов (адаптировано из источника [5])

Проведенные исследования авторов, показали, что большинство методов анализа трендов принадлежат зарубежным научным школам. Так, например, «Consumer Trend Canvas» [2], «Consumer Trend Radar» [3], предполагающие анализ потребительских тенденций, их визуализация, что служит основой для разработки инновационных (новых) решений (продуктов). Ряд международных аналитических компаний проводят картирование трендов, в частности американская исследовательская и консалтинговая компания Gartner разработала карту трендов на 2017-2050 гг. по 16 направлениям деятельности. Рядом специалистов для российского бизнеса рекомендуется применять конструктор прогнозирования перспективных бизнес-идей – «канва потребительских тенденций» (Consumer Trend Canvas) [6]

Соответственно «трендвотчинг» рассматривается как процесс выявления, исследования и мониторинга трендов [1] и включает блок аналитики и блок внедрения (применения) (рисунок 2)

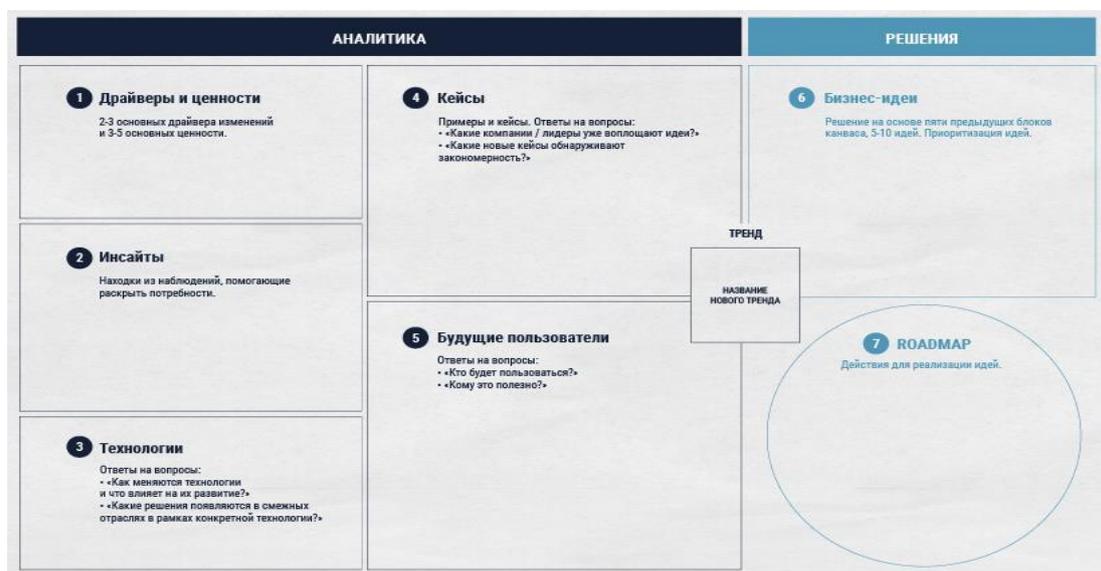


Рис. 2. Модель канвы потребительских тенденций [6]

Российский бизнес только набирает опыт применения тренд-маркетинга в деятельности компаний, недостаточно научных исследований в области трендотчинга и практического опыта тренд-маркетинга.

Транспортные компании не отличаются большим разнообразием внедряемых на рынок услуг, тем не менее, внедряемые компаниями инновации требуют усилий по их внедрению и продвижению. Управление внедряемыми инновациями в транспортных компаниях целесообразно осуществлять на основе тренд-маркетинга (тренд-вотчинга).

Авторы на основе анализа карты трендов Gartner и ряда научных исследований выявили ключевые тренды в транспортных компаниях в 2024-2025 гг:

1. Электрические и автономные транспортные средства. Многие компании инвестируют в электрические и беспилотные транспортные средства, чтобы сократить выбросы и повысить эффективность.

2. Услуги совместного передвижения. Платформы совместного использования автомобилей и услуги совместного использования автомобилей стали популярными, предоставляя удобную альтернативу традиционному транспорту.

3. Доставка по требованию. Компании по доставке используют инновационные технологии, чтобы предлагать более быстрые и эффективные услуги доставки, например, с использованием дронов или роботов.

4. Hyperloop и высокоскоростная железная дорога. Передовые транспортные системы, такие как Hyperloop и высокоскоростная железная дорога, призваны совершить революцию в поездках на дальние расстояния, предлагая более быстрые, более устойчивые и энергоэффективные варианты.

5. Мобильность как услуга (MaaS). Платформы MaaS интегрируют различные виды транспорта, включая общественный транспорт, совместное использование поездок и совместное использование велосипедов, в одном приложении, обеспечивая плавные и удобные варианты путешествий.

6. Оптимизация на основе данных. Компании используют анализ данных и машинное обучение для оптимизации маршрутов, уменьшения заторов и повышения общей эффективности перевозок.

7. Решения для доставки последней мили. Стартапы и авторитетные компании разрабатывают инновационные подходы к доставке последней мили, такие как использование дронов, автономных роботов или электрических велосипедов.

8. Экологичные альтернативы топливу. Транспортные компании изучают и внедряют альтернативные виды топлива, такие как биотопливо, водород и сжатый природный газ, чтобы сократить выбросы углекислого газа и зависимость от ископаемого топлива.

9. Интеллектуальная инфраструктура: интеграция интеллектуальных технологий в транспортную инфраструктуру, таких как интеллектуальные системы управления дорожным движением и подключенные дороги, для

повышения безопасности и эффективности.

10. Технология блокчейн. Блокчейн изучается для обеспечения безопасных и прозрачных транзакций в сфере транспорта, включая такие области, как управление цепочками поставок, владение транспортными средствами и грузовая логистика.

Используя методологию (Consumer Trend Canvas), авторы разработали канву потребительских тенденций для транспортных компаний, представленную на рисунке 3.

Приведем некоторые иллюстрации маркетинговых решений в соответствии с моделью канвы потребительских тенденций для транспортных компаний России.

Так, например, исходя из ценности «экологичности», в рамках тренда растущей заботы об окружающей среде транспортные компании могут продавать свои услуги, подчеркивая свою приверженность устойчивым ESG-практикам. Это может включать продвижение использования электрических или гибридных транспортных средств, реализацию программ компенсации выбросов углекислого газа или партнерство с экологически чистыми инициативами.



Рис. 3. Модель канвы потребительских тенденций для транспортных компаний России

Ценность «безопасность» на основе применения технологий интеллектуальной транспортной системы позволят транспортным компаниям собирать данные об авариях, инцидентах и опасных ситуациях, чтобы выявить потенциальные опасности и принять упреждающие меры для снижения рисков, в частности может быть предложена новая услуга «безопасный маршрут».

Индивидуализация и персональный подход для поколения Z (зумеров) связан с предоставлением уникальных персонифицированных услуг в сфере транспорта. Маркетинговая стратегия может включать адаптацию услуг к индивидуальным предпочтениям, например, гибкое планирование, персонализированные маршруты поездок или удовлетворение конкретных потребностей и интересов клиентов.

Интеграция современных технологий достижений в маркетинговые усилия. В частности, это может включать применение инструментов на базе искусственного интеллекта для предоставления обновленной туристической информации в режиме реального времени, использование виртуальной реальности для демонстрации транспортных предложений или использование платформ социальных сетей для целевой рекламы и взаимодействия с клиентами.

Необходимость в исключительном качестве обслуживания клиентов может достигаться за счет обеспечения бесперебойного, беспроблемного и бесконтактного процесса бронирования на цифровых платформах, предложение программ лояльности с эксклюзивными преимуществами или использование систем обратной связи с клиентами для постоянного улучшения качества обслуживания.

Маркетинговые коммуникации, включают создание аутентичного и интересного контента самим потребителем.

В рекламных кампаниях и контактах необходимо концентрировать внимание на удобстве и эффективности транспортных услуг компании. В частности, как доставка «от двери до двери», «всегда на связи», несколько вариантов оплаты, надежные и пунктуальные графики или оптимизированные процессы обработки багажа.

В современном маркетинге транспортных компаний необходимо также учитывать инициативы социальной ответственности, продвижение практики ответственного грузоперевозчика.

Управление инновациями в транспортных компаниях на основе тренд-маркетинга может быть эффективным подходом для обеспечения конкурентоспособности и удовлетворения потребностей современных клиентов. Тренд-маркетинг позволяет компаниям анализировать текущие и будущие тренды в отрасли и использовать эту информацию для разработки и внедрения инновационных решений.

На основе проведенного исследования авторы выделяют пять этапов по управлению инновациями на основе тренд-маркетинга:

1. Исследование трендов: компании должны активно отслеживать и исследовать тренды в транспортной отрасли, такие как развитие электромобилей, автономные транспортные средства, умные города и другие инновационные технологии. Это позволит компаниям быть в курсе последних изменений и адаптироваться к ним.

2. Анализ потребностей клиентов: важно понять, какие потребности и ожидания имеют современные клиенты в отношении транспортных услуг. Это может включать удобство, экологическую устойчивость, цифровые решения и другие факторы. Анализ потребностей клиентов поможет компаниям определить, какие инновации и изменения нужно внести в свои услуги.

3. Разработка инновационных решений: на основе исследования трендов и анализа потребностей клиентов компании могут разрабатывать инновационные решения. Это может быть внедрение новых технологий, разработка экологически устойчивых транспортных средств, создание цифровых платформ для улучшения клиентского опыта и другие инновации.

4. Тестирование и внедрение: после разработки инновационных решений компании должны провести тестирование, чтобы убедиться в их эффективности и пригодности для рынка. Затем следует внедрить инновации и осуществить их маркетинговую поддержку для привлечения клиентов.

5. Мониторинг и анализ результатов: после внедрения инноваций компании должны постоянно мониторить и анализировать результаты. Это поможет понять, насколько успешными были инновации, и, если необходимо, внести коррективы.

В целом, интеграция трендового маркетинга в процесс управления инновациями помогает транспортным компаниям оставаться конкурентоспособными, соответствовать меняющимся ожиданиям клиентов и использовать новые возможности на рынке.

Управление инновациями на основе тренд-маркетинга требует постоянного обновления и адаптации к изменяющимся требованиям рынка и клиентов. Компании, которые успешно применяют этот подход, могут получить конкурентное преимущество и удовлетворить потребности своих клиентов. В целом, управление инновациями транспортных компаний на основе тренд-маркетинга является важным инструментом для привлечения новых клиентов и удержания старых. Он позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными на рынке и предлагать своим клиентам новые и интересные услуги.

### **Список литературы**

1. Щеголев, В. В., Евсева С. А., Милевич И. К. Трендвотчинг как инструмент развития технологического предпринимательства в России / В.В. Щеголев, С.А. Евсева, И.К. Милевич. – Текст : непосредственный // ВЭПС. – 2022. – №3. С. 42-45.

2. How to apply our Trend Canvas. – Текст : электронный. – URL: <https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trendcanvas/examples/acclimators> (дата обращения: 18.10.2023)

3. The Consumer Trend Radar. – Текст : электронный. – URL: <https://www.trendwatching.com/toolbox/consumer-trend-radar> (дата обращения: 18.10.2023)

4. Соловьева, Д. В., Булыгина А. Н., Шатохина Д. Д., Семенова П. А., Шевцова А. С. Применение инструментов трендмаркетинга для разработки медиаконтента бренда / Д.В. Соловьева, А.Н. Булыгина, Д.Д. Шатохина, П.А. Семенова, А.С. Шевцова. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2021. – №4. – С.41-48.

5. Тренды и инновации: теоретические основы. – Текст : электронный. – URL: <https://sberuniversity.online/programs/21461/item/1168460> (дата обращения: 19.10.2023)

6. Конструктор прогнозирования перспективных бизнес-идей. – Текст : электронный. – URL: <https://blog.bitobe.ru/article/trend-canvas/#rossijskij-trend-canvas> © Блог ВІТОВЕ (дата обращения: 19.10.2023)

## **ВЫЯВЛЕННЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ, ТРЕБУЮЩИЕ КОРРЕКТИРОВКИ**

***ЛИЗОГУБ Р. П.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В ходе проведения анализа деятельности предприятий выявлены компоненты организации сбытовой деятельности и продвижения продукции, требующие корректировки. Предложены мероприятия, которые рекомендуется проводить в рамках совершенствования сбытовой деятельности на предприятии, так как приоритетом является потенциальный покупатель.

*Ключевые слова:* маркетинг, сбытовая деятельность, управление, эффективность, покупатель.

## **IDENTIFIED COMPONENTS OF THE ORGANIZATION OF SALES ACTIVITIES AND PROMOTION OF PRODUCTS THAT REQUIRE ADJUSTMENT**

***LIZOGUB R. P.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,*

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

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

*Annotation.* In the course of analyzing the activities of enterprises, components of the organization of sales activities and product promotion that require adjustment were identified. Activities are proposed that are recommended to be carried out as part of improving sales activities at the enterprise, since the priority is the potential buyer.

*Keywords:* marketing, sales activities, management, efficiency, buyer.

Производственная деятельность предприятий на территории Донецкой Народной Республики не останавливается и с каждым годом показатели улучшаются, несмотря на сложное положение и влияние факторов. Растет производительность труда, увеличивается ассортимент предлагаемой продукции, развивается партнерское сотрудничество, а, следовательно, на основании многолетней работы и учета факторов окружающей среды совершенствуется и система управления. С каждым годом происходит изменения:

-дополнительно запускается новое, современное и более совершенное оборудование для производства продукции;

-ведется непрерывная работа по совершенствованию качества продукции;

-осуществляется постоянный поиск более дешевых альтернатив замены некоторых видов продукции, не уступающих по качеству и удешевляющих изделия, такой подход позволяет обеспечивать большие конкурентные преимущества предприятия;

-постоянно ведутся разработки новых видов продукции и осуществляется доработка, усовершенствование уже существующей продукции.

Для получения высоких показателей руководству предприятия необходимо стремиться внедрить и новые услуги, которые при их правильном применении позволяют получить дополнительную прибыль. Поэтому, прежде чем предложить покупателю свою продукцию, тем более продукцию на заказ, специалистам в области маркетинга необходимо постоянно проводить работу по изучению и анализу конкурентной среды, покупательского спроса, предпочтений и отношения, симпатии клиентов к предлагаемым услугам и продукции. Специалисты предприятия для получения высоких показателей работы предприятия ответственно подходят к обслуживанию своих клиентов, осуществляют свою деятельность с высоким качеством и культурой обслуживания. Индивидуальный подход к каждому клиенту, профессиональное отношение к выполняемой работе помогает управляющему персоналу постоянно расширять круг партнеров, клиентов и покупателей предприятия. Поэтому отметим основные компоненты организации деятельности любого предприятия, куда могут входить:

-сохранение достигнутых объемов изготовления продукции на заказ;

-расширение рынков сбыта;

-освоение производства новых видов продукции для более полного удовлетворения требований клиентов и потребителей.

Так как в последние годы происходит быстрое наращивание темпов производства и расширение ассортимента изготовленной продукции в Республике, появляется большое количество индивидуальных предпринимателей, которые быстро вникают в суть дела и стараются также развивать свою деятельность и заниматься выпуском продукции. В настоящее время на действующем конкурентном рынке предприятию необходимо продолжить осуществлять политику в области научно-технического развития путем приобретения современного импортного технологического оборудования, для создания новейших образцов продукции и обратить внимание на возникающие в процессе сбытовой деятельности недостатки в организации маркетинговой деятельности и разработать мероприятия по их устранению в работе.

На основании проведения анализа производственной деятельности предприятий как правило наиболее часто встречаются ярко выраженные следующие недостатки, которые в полной мере могли негативно влиять на организацию сбытовой деятельности предприятий:

- недостаточный контроль над всеми процессами изготовления продукции на заказ;

- не проводится анализ затрат и не осуществляется поиск резервов для снижения себестоимости изготовленной продукции;

- недостаточное использование имеющихся мощностей производства продукции;

- на предприятии не сформирована единая сбытовая политика, нет специалиста, который занимался бы исследованием рынка сбыта;

- не разработаны внутренние стандарты (правила) сбытовой деятельности;

- отсутствие отдела маркетинга и рекламы за счет чего на многих предприятиях отсутствуют способы донесения информации до конечного потребителя;

- отсутствует стремление и возможности к открытию фирменных магазинов-салонов в других городах Донецкой Народной Республики, за счет чего нет увеличения рынка сбыта производимой продукции и привлечения новых потребителей.

В первую очередь предлагается включить в работу предприятия специалистов и может быть создать отдел, в котором будут заниматься вопросами маркетинговой политики и совершенствовать сбытовую деятельность с учетом и рекламных мероприятий. Специалистам по маркетингу рекомендуется провести ряд коммуникационных мероприятий, направленных на продвижение продукции предприятий на рынок и совершенствование сбытовой деятельности с учетом маркетинговой ориентации.

Помимо предложенных возможных мероприятий, которые следует проводить в рамках совершенствования сбытовой деятельности на предприятии, необходимо, инициировать комплекс работ в целях удержания существующих и привлечения потенциальных клиентов. А также

стимулирование сбыта на предприятии должно основываться на том, что приоритетом является конечный покупатель, соответственно политика предприятия должна строиться исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на продукцию.

### **Список литературы**

1. Солодар М. А. Воронка продаж в интернете. Инструменты автоматизации продаж и повышение среднего чека в бизнесе. – М.: Эксмо, 2018. – 240 с. – ISBN 978-5-040-91678-8. – Текст : электронный // Rulit - электронная библиотека. – URL : <https://www.rulit.me/books/voronka-prodazh-v-internete-instrument-avtomatizacii-prodazh-i-povysheniya-srednego-cheka-v-biznese-read-511173-1.html> (дата обращения: 10.10.2023)

2. Филатова О. Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов/ О.Г. Филатова. — СПб.: НИУ ИТМО, 2019. – 73 с. – Текст: непосредственный.

3. Шальнова, О. А. Коммуникативные аспекты маркетинговой деятельности : учебное пособие / О. А. Шальнова, Н. В. Ребрикова. — Москва : Дашков и К, 2023. — 202 с. — ISBN 978-5-394-05257-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315908> (дата обращения: 10.10.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

## **ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ**

**ЛИЗОГУБ Р. П.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

**БЫСТРИЦКАЯ Ю. А.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В ходе исследования приведена характеристика составляющих комплекса маркетинга и понятие комплекса маркетинга в сфере услуг. Рассмотрен комплекс, влияющий на продвижение услуг на рынок, четыре основных направления рекламно-пропагандистской компании по предоставлению услуг.

*Ключевые слова:* комплексы маркетинга, сфера услуг, потребители, предприятие, характеристика комплексов маркетинга, система маркетинга, клиенты, инструменты рекламы

## **TOOLS OF MODERN MARKETING AND THEIR EFFICIENCY FOR PROMOTION OF SERVICE ENTERPRISES**

**LIZOGUB R. P.,**

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

**BYSTRITSKAYA YU. A.,**

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

*Annotation.* The study provides a description of the components of the marketing mix and the concept of the marketing mix in the service sector. The complex that influences the promotion of services to the market, the four main directions of an advertising and propaganda company for the provision of services, is considered.

*Keywords:* marketing complexes, service sector, consumers, enterprise, characteristics of marketing complexes, marketing system, clients, advertising tools.

Одной из сфер деятельности, тенденции в которой постоянно меняются, является маркетинг, особенно в современном его понимании. Это обусловлено фактором действия товарно-рыночных отношений между производителем и потребителем. Специалисты, которые работают в данной сфере, находятся в постоянном поиске новых маркетинговых инструментов, подходов и техник продвижения продукции, товара, услуг.

Эти инструменты современного маркетинга направлены на решение сразу несколько проблем для компании. С их помощью можно привлекать внимание потенциальных клиентов, информировать их о нововведениях, акциях и т.д., предложить рассмотреть ассортимент товара и его характеристики, попытаться достаточно точно ответить на интересующие вопросы, а также сформировать заказ и доставку. Функций в такой работе может быть множество, но главная – это коммуникации.

Понятие комплекса маркетинга в сфере услуг несколько расширен по сравнению с так называемой традиционной структурой маркетингового комплекса 4-Р. Четырьмя основными элементами маркетингового комплекса являются:

- товар (product)

- продвижение (promotion)
- цена (price)
- размещение (place).

В маркетинге услуг в эту структуру добавляются еще три переменные:

- люди (people)
- физическая среда, материальные блага (physical evidence)
- процесс (process).

В результате чего сформировался представляемый в маркетинге комплекс 7-Р.

Такое расширение структуры, как правило, обусловлено некоторыми особенностями сферы услуг, которые представлены как:

- высокий уровень взаимодействия и взаимозависимости предприятия и потребителя;
- четкий характер общего факторного процесса обслуживания;
- одновременность проявления процессов производства и потребления услуг.

Для эффективной маркетинговой деятельности предприятия должны прилагать значительные усилия для продвижения своих услуг на рынок.

Продвижение услуг на рынок предусматривает:

- различные формы общения с существующими и потенциальными потребителями;
- комплекс действий, направленных на формирование спроса и стимулирование продаж;
- эффективную передачу соответствующих сообщений целевом рынке с целью получения обратной связи.

Услуги рекламировать очень сложно. Невозможно представить в рекламе такие характеристики, как вежливость, трудолюбие и заботу о клиенте? В этом случае опять же помогают осязаемые сигналы, которые позволяют потребителям оценить качество услуг предприятия. Например, предприятие, предоставляя услуги в сфере ЖКХ, может привлечь внимание клиента на опрятный персонал, ассортимент услуг, своевременность предоставления услуг, четкость исполнения

Для рекламы качества услуг также часто используются рекомендации довольных клиентов, которые оставили отзыв о компании, предоставляющей услуги по уборке, ремонту, охране. Поскольку покупка многих видов услуг характеризуется высокой степенью риска, необходимо учитывать личное участие персонала. Работник предприятия может подробно объяснить, какие преимущества будет иметь клиент, который инвестировал средства в конкретное предприятие. Работники сферы услуг должны пройти специальную подготовку и уметь получить у своих клиентов рекомендации, которые, в будущем при работе с потенциальными клиентами можно будет использовать и как источник информации, и как рекламу предоставляемых услуг предприятия.

Большую роль в рекламе услуг выполняют устные рекомендации,

поскольку они базируются на высоком опыте клиента, который уже получил услугу.

Таким образом, во время рекламно-пропагандистской деятельности необходимо постоянно помнить о доминирующей роли личного влияния на процесс выбора и любыми способами стимулировать устную рекламу.

1. Необходимо убеждать довольных клиентов информировать других людей о своем высоком мнении.

2. Необходимо разрабатывать рекламные материалы, которые потребители могли бы передавать друг другу.

3. В рекламных компаниях нужно сконцентрировать внимание на потребителях, которым услуги не понравились.

4. Необходимо проводить мероприятия, на которых клиенты могли бы общаться с потенциальными потребителями.

Поскольку в обеспечении и поддержании высокого уровня качества услуг большое значение имеет персонал, необходимо также постоянное и тесное общение с работниками предприятий сферы услуг. Такой подход точно поможет определить запросы самого персонала и поддерживать в нем сознание необходимости максимально качественного обслуживания клиентов, а также даст возможность мотивировать работников предприятия за хорошее выполнение обязанностей. На сегодняшний день сектор услуг вносит весомый вклад в увеличение благосостояния многих стран, в среднем около 70% ВВП развитых стран приходится на сектор услуг.

По своей сути, рынок услуг, развивающийся по законам рыночной экономики, является разновидностью товарного рынка и наряду с этим имеет ряд специфических характеристик, что обуславливает особый подход к маркетинговой деятельности, призванной обеспечить удовлетворение спроса на услуги.

При осуществлении маркетинговой деятельности следует учитывать следующие отличительные характеристики услуг: неосвязаемость, неотделимость, непостоянство, недолговечность, отсутствие собственности. Поэтому, маркетинг услуг – это отрасль современного маркетинга, изучающая особенности маркетинговой деятельности предприятий, вовлеченных в предоставление услуг, а концепция 4P (комплекс маркетинга) представляет широко распространенную теория, которая направлена на разработку комплекса маркетинга, и включает основные четыре области маркетингового планирования: товар, цена, продвижение, месторасположение.

### **Список литературы**

1. Старостина А. А. Маркетинг: теория, мировой опыт / А. Старостина, Н. П. Гончарова, Е. В. Крикавский. – Текст: непосредственный. – М.: Знание, 2019. – 1071 с.

2. Дуровин А.П. Маркетинг предпринимательской деятельности: учебное пособие / А.П. Дуровин – Текст : непосредственный // Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит» 2019. – 331 с.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

**ЛИЗОГУБ Р. П.,**

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

**ЦЫБ У.В.,**

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

*Аннотация.* В работе рассмотрен вопрос организации рекламной деятельности как одного из эффективнейших способов продвижения товаров и услуг на рынке. Проанализированы и предложены маркетинговые решения по совершенствованию рекламной деятельности, направленные на успех фирмы и организацию ее деятельности.

*Ключевые слова:* комплекс маркетинга, сфера услуг, потребители, предприятие, характеристика комплексов маркетинга, система маркетинга, клиенты, инструменты рекламы

## **ORGANIZATION OF ADVERTISING ACTIVITY AND DEVELOPMENT OF MARKETING SOLUTIONS FOR ITS IMPROVEMENT**

**LIZOGUB R. P.,**

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

**TSYB U.V.,**

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

*Annotation.* The paper examines the issue of organizing advertising activities as one of the most effective ways to promote goods and services on the market. Marketing solutions to improve advertising activities aimed at the success of the company and the organization of its activities are analyzed and proposed.

*Keywords:* marketing complex, service sector, consumers, enterprise, characteristics of marketing complexes, marketing system, clients, advertising tools

Реклама – это важный инструмент продвижения товаров и услуг на рынке. Ее успех зависит от правильной организации рекламной деятельности на

предприятия, выбора оптимального варианта рекламы, распределения бюджета, установления ясных целей и контроля результатов. Реклама должна быть честной и соответствовать реальным характеристикам продукта, а также быть частью общей маркетинговой стратегии предприятия.

В соответствии с законом Донецкой Народной Республики о рекламе (пункт 6 статьи 2 от 14.09.2022 № 407-ПНС), реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

Средства рекламы настолько разнообразны, что разные авторы классифицируют их по-разному. Доктор экономических наук, профессор Ф.Г. Панкратов классифицирует их по признакам [1]:

-по назначению, рекламные средства могут быть рассчитаны на оптовых и розничных покупателей, на определенные группы населения (мужчины, женщины, дети, лиц, ведущих домашнее хозяйство, спортсменов, туристов, школьников, фермеров и т. д.);

-по месту применения, рекламные средства подразделяются на внутренние - используемые на самом торговом предприятии, и внешние - вне розничного или оптового предприятия.

В настоящее время все чаще используется Интернет-реклама. Интернет-реклама привлекает внимание к продукту или услуге, формирует интерес и продвигает на рынке. Ее преимуществами являются доступность в средствах массовой информации, удобство для потенциальных покупателей и точность поиска информации о товаре или услуге.

Объединение творческих работников в одно подразделение – рекламный отдел позволяет направлять торговую компанию на достижение поставленных целей и дает ей возможность комплексно обслуживать клиентов всеми необходимыми видами рекламы.

Главная роль рекламы проявляется в том, что она является для компании средством укрепления своей доли на рынке и завоевания новых ниш. Однако для достижения этой цели реклама является частью общей маркетинговой стратегии компании.

Эффективная организация рекламы способствует достижению долгожданного результата - увеличению прибыли компании.

Для проведения эффективной рекламной кампании необходимо ставить четкие цели и показатели ее эффективности, отслеживать ее результаты и корректировать стратегию в зависимости от изменяющихся условий рынка.

Также одним из важных элементов успешной рекламной кампании является правильное позиционирование продукта или услуги на рынке и формирование уникального предложения. Для этого необходимо провести анализ конкурентов и определить свои преимущества, которые будут выделять предприятие на фоне других игроков рынка.

Существуют три способа организации рекламной деятельности:

1. Компания организует и реализует собственные рекламные проекты с помощью отдела рекламы или маркетинга.

2. Компания прибегает к помощи специализированных агентств.

3. Компания организует рабочие группы из сотрудников различных подразделений на время проведения рекламной компании.

Самостоятельная разработка и проведение рекламных кампаний характерны в основном для средних и крупных компаний.

Поэтому предприятия сами должны решать какой из вышеперечисленных способов рекламной деятельности выбрать, исходя из своих возможностей.

Соответственно, предприятия должны организовывать активную рекламную кампанию, а именно:

- печатная реклама;
- реклама в социальных сетях;
- реклама в прессе;
- реклама на радио.

Таким образом, выбор вида рекламы зависит от целевой аудитории, бюджета, масштабов рекламной кампании и других факторов.

Организация рекламной деятельности на предприятии требует комплексного подхода и учета особенностей рынка, целевой аудитории и конкурентов. Разработка маркетинговых решений по совершенствованию рекламной деятельности включает анализ эффективности рекламных кампаний, выбор оптимальных каналов продвижения и создание уникального бренда. Современные технологии и инструменты интернет-маркетинга позволяют эффективно привлекать внимание к продукту или услуге и повышать уровень продаж.

### **Список литературы**

1. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: Учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. — 13-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020 — 500 с. ISBN 978-5-394-01418-5. Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/267380> (дата обращения: 05.10.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Шарохина, С.В. Рекламная деятельность как система / С.В. Шарохина, Е.А. Батурина. – Текст: электронный // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8. – 2018. – №2. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/125EVN218.pdf> (Дата обращения 08.10.2023).

3. Трофимова, Е.В. Классификация методов и моделей оценки эффективности рекламной деятельности / Е. В. Трофимова, Л. И. Зеленина. – Текст : электронный // Исследования в области естественных наук. – 2019. – №5. – URL: <http://science.snauka.ru/2019/05/9898> (дата обращения: 19.10.2023).

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТRENДЫ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ И ИХ РОЛЬ В РЫНОЧНОЙ СИСТЕМЕ**

**ЛУНИНА В.Ю.,**

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

*Аннотация.* В работе рассмотрены особенности деятельности российских маркетплейсов. Определены тенденции в их развитии, а также обозначена их роль, как логистических провайдеров в функционировании рыночной системы. Выделены достоинства маркетплейсов относительно других игроков рынка, позволяющие подключать в свою систему работы предприятия различного формата и размера.

*Ключевые слова:* логистика, рынок, маркетплейс, логистические провайдеры, e-commerce, маркетинг.

## **MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF RUSSIAN MARKETPLACES AND THEIR ROLE IN THE MARKET SYSTEM**

**LUNINA V.YU.,**

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

*Annotation.* The paper considers the features of the activities of Russian marketplaces. The trends in their development are identified, and their role as logistics providers in the functioning of the market system is also indicated. The advantages of marketplaces relative to other market players are highlighted, allowing companies of various formats and sizes to be connected to their system.

*Keywords:* logistics, market, marketplace, logistics providers, e-commerce, marketing.

*Постановка проблемы.* Современная рыночная система основана на сочетании традиционной торговой деятельности предприятий и использовании электронных коммерческих решений. При этом с каждым годом растёт интерес потребителей продукции к ее приобретению при помощи Интернет-технологий. Доля продаж посредством сети Интернет в общем объеме оборота розничной торговли Российской Федерации стабильно увеличивается с каждым годом, что видно на рис.1 согласно официальной статистике [1]. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли данный показатель по итогам 2022 г. достиг 11,7%. Такой рост вызван многими факторами, среди которых важное значение имеют комфортные условия при выборе товара (не нужно тратить время,

деньги и усилия на поездки по магазинам), а также возможность купить продукцию, которая не представлена в ближайших точках розничной торговли.

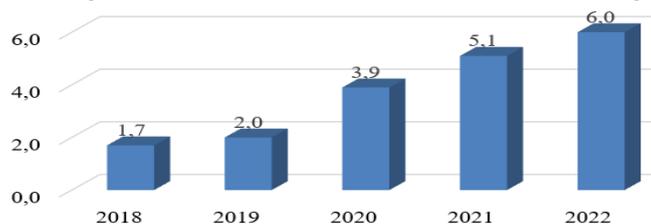


Рис.1. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли, % [1]

Как свидетельствуют аналитические исследования, большую долю в общем количестве заказов (73%) в сети Интернет в 2022 г. составили заказы на маркетплейсах. Доля продаж маркетплейсов в этом же году от общего объема онлайн-продаж достигла 45%, увеличившись по сравнению с 2021 г. на 6% [2].

Маркетплейс (от англ. «торговая площадка» или «рыночная площадь») в русскоязычном секторе Интернета воспринимается в основном как онлайн платформа, с помощью которой поставщики различных товаров могут осуществить их продажу. Однако, как показывает практическая деятельность, маркетплейсы сегодня выполняют множество важных логистических задач и по сути, могут выступать в роли логистических провайдеров.

Маркетплейсы предоставляют возможность практически любому формату бизнеса выйти на рынок любого региона России без больших финансовых вложений. В особенности это актуально для небольших отечественных предприятий, которые только начинают развивать свою деятельность.

Одним из достоинств маркетплейсов является их широкая представленность в большинстве регионов. Каждая площадка такого типа владеет определенной логистической инфраструктурой, в составе которой логистические центры, распределительные центры, пункты выдачи заказов. Для малого и среднего бизнеса – это уникальная возможность производить продукцию, не вкладывая усилий и времени на организацию логистических мероприятий. При этом маркетплейсы заявляют готовность доставлять продукцию клиенту по системе «точно в срок», что автоматически выделяет их из ряда обычных магазинов.

Среди отличительных особенностей маркетплейсов в сравнении с другими Интернет-магазинами можно назвать предоставление возможности продавцам продвигать собственную торговую марку (СТМ). Сегодня маркетплейсы не просто занимаются продажей готовой продукции, но и являются площадкой для создания и раскрутки отдельного бренда. Именно там сегодня появляется большое количество новых брендов. Виды инструментов продвижения самые разнообразные: представленность в каталоге маркетплейса, стимулирование сбыта (скидки, акции, кешбэк), работа с отзывами клиентов (наиболее качественные товары сами себя продают), контекстная реклама в

поисковиках и на партнерских сайтах, поддержка блогеров, реклама в социальных сетях и многое другое.

Маркетплейсы готовы к сотрудничеству на различных условиях (по разным схемам), таких как:

фулфилмент площадки (FBO) (вся логистика, доставка, обработка возвратов ложится на маркетплейс);

фулфилмент селлера (FBS) (формат работы, при котором хранение товаров осуществляется на собственном складе, где происходит их упаковка, маркировка и отгрузка на склад маркетплейса под каждый заказ отдельно);

доставка селлера (DBS, realFBS) (товар со складов продавца доставляется покупателю собственным транспортом или с помощью сторонних транспортных компаний).

Применение каждой схемы определяется не только по желанию продавца, но и исходя из вида продукции (скоропортящиеся продукты питания, подарки и средства первой необходимости чаще продаются по методу DBS), а также с учетом технологий и транспорта, находящихся в распоряжении продавца. Но все эти варианты сотрудничества объединяются тем условием, что в любом случае маркетплейс является витриной для продажи товаров.

Рассмотрим некоторые сравнительные показатели деятельности по трём наиболее крупным маркетплейсам России (табл.1). Это Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет. Доля рынка этих маркетплейсов от общего рынка e-commerce, по мнению экспертов аналитических компаний, превышает в денежном выражении 50%.

Как видно из представленных данных, лидером среди тройки крупнейших российских маркетплейсов является Wildberries. По всем обозначенным показателям данная площадка имеет наибольшие значения. Однако, при этом минимальная комиссия также немного превышает значения других исследуемых маркетплейсов. Это свидетельствует о том, что существует высокая конкуренция среди них, и именно низкая комиссия за предоставляемые услуги является привлекательным фактором сотрудничества для новых площадок.

**Таблица 1**

**Показатели деятельности маркетплейсов по итогам 2022 г.**  
**(составлено по данным [1-2])**

Название маркетплейса	Общий оборот от продаж (GMV), млрд.руб	Количество активных селлеров, тыс.	Количество брендированных точек самовывоза, тыс.	Совокупная площадь всех логистических центров, млн. м <sup>2</sup>	Комиссия площадки, % от объема продаж
Wildberries	<b>1669</b>	<b>840</b>	<b>23</b>	<b>2,7</b>	3-15
Ozon	832,2	120	>15	1,4	2-15
Яндекс Маркет	308	48	>10	0,3	<b>1-15</b>

Так, например, Яндекс Маркет пока отстает по большинству показателей развития от лидера и вынужден предлагать минимальную комиссию продавцам для привлечения на свою площадку.

Сегодня появляются новые игроки, которые претендуют занять своё место на рынке e-commerce. Так в 2013 г. создан маркетплейс Сбермаркет, а в 2017 г. KazanExpress, деятельность которых с высокой скоростью набирает обороты. Активно развивают свою деятельность специализированные маркетплейсы, такие как: Lamoda (одежда и обувь), Все инструменты (инструменты), Польза.ру и другие.

В ближайшие 2-3 года по прогнозным данным аналитических компаний объемы продаж и объемы заказов на маркетплейсах будут возрастать. Однако, структура рынка может измениться кардинальным образом. У тех маркетплейсов, которые предоставят наибольшие преимущества в работе продавцов и при этом гарантированную безопасность при осуществлении покупок клиентам появится возможность вытеснить слабых игроков и занять большую рыночную долю. Но удержать ее будет намного сложнее, чем в предыдущие несколько лет.

Изучив особенности развития российских маркетплейсов следует отметить их важную роль в современной рыночной системе. Они по своей сути являются драйвером развития малых форм бизнеса. Даже «самозанятые» люди, оформленные должным образом, имеют возможность осуществлять продажу посредством этих площадок. Для малого и среднего бизнеса это тот инструмент, которые расширяет возможности деятельности. А для крупного – необходимое условие подтверждения своего статуса на рынке. Важная роль маркетплейсов состоит в регулировании ценовой политики на продукцию, которая связана с присутствием большого количества продавцов товаров-конкурентов. А также деятельность такого вида площадок способствует повышению качества предоставляемой продукции и уровня сервиса, предлагаемого клиенту.

Производственным и торговым предприятиям уже сегодня необходимо включаться в работу по системе сотрудничества с маркетплейсами, ведь ежедневное появление новых брендов усложняет работу как в офлайн, так и в онлайн-пространстве. Особенно важен этот вопрос для предприятий новых регионов, вошедших в состав Российской Федерации. Для них подключение к маркетплейсам должно стать приоритетной задачей с целью успешного выхода на региональные рынки страны.

### **Список литературы**

1. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли. – Текст : электронный // Федеральная служба государственной статистики. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Internet\\_torgovlya.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Internet_torgovlya.xlsx) (дата обращения: 12.10.2023).

2. Селлеры на российских маркетплейсах 2022. — Текст : электронный // DataInsight. – URL: [https://datainsight.ru/SellersOnMarketplaces\\_2022](https://datainsight.ru/SellersOnMarketplaces_2022) (дата обращения: 12.09.2023).

## **РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГЕ**

**ЛУНИНА В.Ю.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

**МЕЛЬНИК Е. А.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В работе изучены роль искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности. Обозначены возможности инструментов искусственного интеллекта в различных сферах деятельности, которые позволяют повышать эффективность маркетинговых действий. Рассмотрен опыт российских компаний по внедрению искусственного интеллекта в маркетинге.

*Ключевые слова:* маркетинг, искусственный интеллект, машинное обучение, информационные технологии, продажи, модели поведения потребителей.

## **THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING**

**LUNINA V.YU.,**

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

**MELNIK E. A.,**

*Master student,*

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

*Annotation.* The paper examines the role of artificial intelligence in marketing activities. The possibilities of artificial intelligence tools in various fields of activity that allow to increase the effectiveness of marketing actions are outlined. The experience of Russian companies on the introduction of artificial intelligence in marketing is considered.

*Keywords:* marketing, artificial intelligence, machine learning, information technology, sales, consumer behavior models.

Искусственный интеллект и машинное обучение продолжают расширять границы возможностей в области маркетинга и продаж. Учитывая растущую

сложность и скорость ведения бизнеса в цифровом мире, эти технологии становятся важными инструментами в маркетинге. Искусственный интеллект позволяет маркетологам собирать и анализировать большие объемы данных, что помогает в принятии более обоснованных решений и понимании потребностей клиентов. Искусственный интеллект может автоматизировать процессы маркетинга, такие как сегментация аудитории, персонализация контента и управление рекламными кампаниями, что позволяет сэкономить время и ресурсы. Алгоритмы машинного обучения искусственного интеллекта могут предсказывать поведение клиентов и предлагать наиболее эффективные стратегии продвижения товаров или услуг.

Искусственный интеллект способен анализировать данные социальных медиа и других онлайн-платформ для определения трендов, и мнений клиентов, что помогает в создании более релевантного контента и адаптации маркетинговых кампаний. Технологии голосового и текстового распознавания позволяют автоматически отслеживать и анализировать отзывы клиентов, что помогает в улучшении качества продукции и обслуживания.

В целом, искусственный интеллект помогает маркетологам более эффективно взаимодействовать с клиентами, оптимизировать рекламные кампании и принимать более обоснованные стратегические решения. Вот несколько способов, как он используется [1]:

1. Персонализация: ИИ позволяет анализировать данные о потребителях и создавать персонализированные рекомендации и предложения, что улучшает опыт клиентов.

2. Анализ данных: ИИ может обрабатывать большие объемы данных и выявлять тенденции и паттерны, что помогает маркетологам принимать более обоснованные решения.

3. Автоматизация задач: ИИ используется для автоматизации рутинных задач, таких как отправка электронных писем, обработка запросов в чатах и управление рекламными кампаниями.

4. Прогнозирование: Алгоритмы машинного обучения позволяют прогнозировать спрос на продукты, ценовую динамику и эффективность маркетинговых кампаний.

5. Анализ медиа-контента: ИИ может анализировать изображения и видео, что полезно для мониторинга бренда в социальных сетях и анализа образов в сми.

Искусственный интеллект становится неотъемлемой частью маркетинга, помогая компаниям лучше понимать и взаимодействовать с клиентами, повышать эффективность маркетинговых усилий и добиваться более значительных результатов в конкурентной среде.

Использование искусственного интеллекта в маркетинге может принести компаниям значительные преимущества.

Во-первых, ИИ может помочь в создании более эффективных маркетинговых стратегий, улучшить взаимодействие с клиентами и изменить подход к привлечению, удержанию и конверсии клиентов.

Во-вторых, ИИ может использоваться для автоматизации многих задач, таких как размещение цифровой рекламы, анализ входящих звонков и электронных писем, автоматизация маркетинговых кампаний и определение ценообразования. Это позволяет компаниям сократить время и ресурсы, необходимые для выполнения рутинных задач, и сосредоточиться на стратегических аспектах бизнеса.

В-третьих, искусственный интеллект может быть использован для создания индивидуальных предложений и персонализированных услуг для клиентов. Это может быть создание персонализированных рекламных материалов, предложений товаров и услуг, адаптация веб-сайтов и мобильных приложений к конкретным пользователям.

Искусственный интеллект может использоваться для решения самых разных задач - от обработки фотографий до управления бюджетом. При изучении опыта предпринимателей, маркетологов и разработчиков были рассмотрены примеры самых разных инструментов искусственного интеллекта.

Так, например, опыт группы компаний «Технологии и бизнес» свидетельствует о сокращении юридических расходов при использовании ИИ для обработки договоров. Эксперты изучают документы, а бот распознает 95% информации. Внедрение ИИ позволило уменьшить количество человек, занимающихся договорами с 30 человек до 5.

Пример использования ИИ в анализе трафика в офлайн-магазинах свидетельствует о расширении возможностей, связанных с внедрением системы распознавания лиц на базе ИИ. Специалисты компаний-разработчиков утверждают, что такие сервисы могут вносить данные непосредственно в CRM-систему. Они способны считать количество повторных покупок, распознавать возраст и пол клиентов, оценивать конверсию из посетителей в покупателей.

О сокращении расходов на услуги поставщиков говорит опыт компании «ДомКлик», которая внедрила автоматическую оценку стоимости жизни. Ранее расходы оценивали подрядчики, теперь это делают компьютерные модели. Они анализируют цены в объявлениях на сайте и суммы ипотечных сделок и делают прогноз стоимости. Результатом внедрения ИИ стала экономия 15 млн. руб. в год на услугах подрядчиков, а также увеличение доли автоматически одобренных заявок на 8%.

Сегодня российские разработчики представляют современные инструменты, позволяющие ускорять и упрощать широкий ряд маркетинговых действий. Так, геоплатформа, разработанная под предводительством «ВТБ» и «Ростелеком» позволяет осуществлять поиск оптимального места для размещения оффлайн-торговых точек. При этом она умеет прогнозировать спрос, потоки покупателей и другие показатели в конкретных местах. Это позволяет принять решение о размещении новой торговой точки, офиса или филиала.

Разработанный компанией «Экспасофт» инструмент diVision способен анализировать каталоги в интернет-магазинах. Сервис изучает фотографию и описывает ее с помощью тегов. Он позволяет распознать предмет одежды на

фотографии. Например, он скажет, что это платье, назовет материал и цвет. Искусственный интеллект знает более сотни брендов и 2500 цветов. Технология необходима для того, чтобы показывать пользователям похожие товары, подстраивать рекомендации под их предпочтения и делать поиск товаров более интересным.

На рис. 1 представлены сферы деятельности, в которых используется искусственный интеллект российскими компаниями.

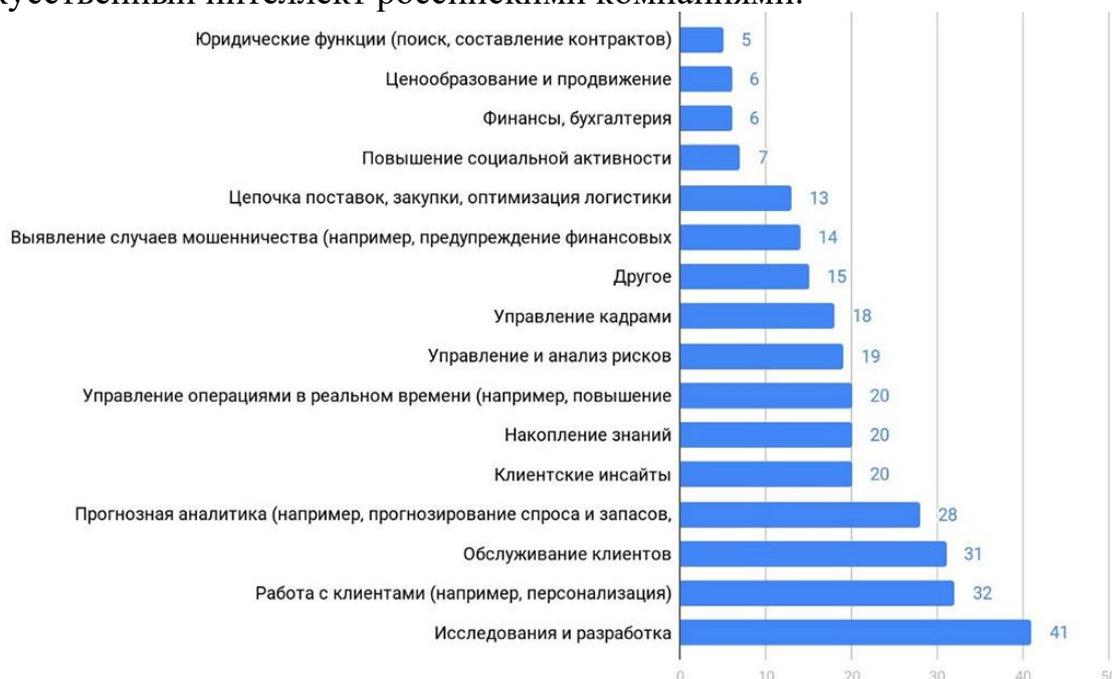


Рис. 1. Сферы использования российскими предприятиями искусственного интеллекта, % [2]

Потребители могут быть обеспокоены использованием приложений, которые собирают и передают данные о местоположении без их согласия, или умных колонок, которые могут подслушивать их разговоры. В целом потребители готовы (и даже стремятся) обменять часть своих персональных данных и конфиденциальность на услуги, которые предлагают инновационные приложения. Ключевым моментом для маркетологов в расширении

возможностей ИИ является обеспечение прозрачности контроля конфиденциальности и безопасности, предоставление клиентам возможности выбора способа сбора и использования их данных, а также предоставление компанией взамен соответствующей ценности.

### Список литературы

1. Бронников, М.А. Применение искусственного интеллекта в маркетинге / М. А. Бронников. – Текст : электронный // Экономика и социум. – 2022. – №6 – 1 (97). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-marketinge> (дата обращения: 20.10.2023).

2. Реклама и маркетинг лидируют по внедрению ИИ-технологий. – Текст : электронный // Холдинг «Люди Дела – ВРС group». – 2020. – URL: <https://marketing.ludidela.ru/articles/reklama-i-marketing-lidiruyut-po-vnedreniyu-ii-tekhnologiy/> (дата обращения: 20.10.2023).

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**МАКАРОВА О.В.**

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

*Аннотация.* В современных условиях для восстановления объемов выпуска и повышения уровня конкурентоспособности промышленной отрасли экономики Донецкой Народной Республики целесообразно использовать сетевую организацию производства кластерного типа. Промышленные предприятия могут и должны стать основой такой сетевой модели развития на региональном уровне. Особую роль способны сыграть крупные промышленные предприятия. Они во многом определяют уровень технологий во всех отраслях современной экономики, нацелены на восстановление объемов выпуска и на повышение конкурентоспособности. Эффект взаимосвязи областей конкурентоспособности в результате взаимодействия предприятий как элементов сетевой структуры доказан при помощи вычисления коэффициента эмерджентности Хартли.

*Ключевые слова:* сетевое сотрудничество, сетевая структура, сетевая модель, конкурентоспособность, взаимодействие, эмерджентность, многоуровневая модель.

## **MODELING OF THE SYSTEM OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**MAKAROVA O.V.**

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

*Annotation.* In modern conditions, in order to restore output volumes and increase the competitiveness of the industrial sector of the economy of the Donetsk People's Republic, it is advisable to use a network organization of cluster-type production. Industrial enterprises can and should become the basis of such a network model of development at the regional level. Large industrial enterprises can play a special role. They largely determine the level of technology in all sectors of the modern economy, aimed at restoring output and improving competitiveness. The effect of the interconnection of areas of competitiveness, as a result, of the interaction of enterprises as elements of the network structure is proved by calculating the Hartley's emergence coefficient.

*Keywords:* network cooperation, network structure, network model, interaction, competitiveness, emergence, multilevel model.

Неотъемлемой чертой современной экономики, связанной с развитием знаний, технологий и инноваций, выступает сетевое сотрудничество, осуществляемое в рамках сетевых структур различного типа. Сетевой модели кооперации отдают предпочтение все большее количество предприятий промышленного сектора экономики. Можно выявить превосходство технологично развитого промышленного сектора над низко развитым технологичным сектором по показателям оборота сектора, доли добавленной стоимости, сальдированного финансового результата, выявленного ряда проблем, ограничивающих обеспечение конкурентоспособности предприятий. Более логично подходить к идентификации промышленных предприятий, основываясь на позиции, что уровень технологичности предприятия не зависит от принадлежности отрасли к высокотехнологичной, а определяется некоторыми существенными признаками, такими как используемая технологическая платформа, компетентный кадровый состав, высокий технико-организационный уровень производства, специализация на выпуске продукции, установленные соответствующие стандарты с использованием собственных и привлеченных технологий.

Выявлена необходимость в совершенствовании модели системы обеспечения конкурентоспособности, с целью увеличения роста конкурентоспособности промышленных предприятий за счет их превращения в системообразующие элементы сетевой промышленной структуры.

Усовершенствованная модель системы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий как системообразующих элементов сетевой структуры, состоит из нескольких уровней, в которых:

- 1) охарактеризована конкурентоспособность на основе таких функциональных областей как: технологическая, кадровая, социальная, маркетинговая и финансово-экономическая;
- 2) конкурентоспособность обеспечена рациональной координацией конкурентоспособной системы управления промышленным предприятием;
- 3) определена конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Динамическая взаимосвязь перечисленных областей по уровням образует устойчивые цепочки взаимодействия, обуславливающие появление конкурентоспособности как возникшего свойства, которое в условиях кооперации конкурентной среды выполняет функции интеграции, стабилизации, развития и адаптации.

Конкурентоспособность – комплексное понятие, которое состоит из нескольких уровней конкурентного превосходства и представлена в виде многоуровневой модели на рисунке 1 [1, с. 25].



Рис. 1. Многоуровневая модель конкурентоспособности промышленных предприятий

Каждое промышленное предприятие представляет собой открытую социально-экономическую систему. Все свойства любых систем, являются эмерджентными независимо от природы, композиции, структуры, динамики [2, с. 48]. То есть конкурентоспособность есть эмерджентное свойство промышленного предприятия, которое возникает как эффект взаимосвязи функциональных областей конкурентоспособности в результате взаимодействия предприятий как элементов сетевой структуры.

Если конкурентоспособность каждой функциональной области, представленной на рисунке 1, принять за  $K(f_i)$  или  $K(f_j)$ , где  $i=1,3, 5, \dots, n$ ,  $j=2,4, 6, \dots, m$ , то конкурентоспособность промышленных предприятий можно отразить в виде  $K(f_i U f_j)$ . При этом  $K(f_i U f_j) > K(f_i) U K(f_j)$ .

Измерив величину системного эффекта, определенную на основе расчёта коэффициента эмерджентности Хартли по многоуровневой модели конкурентоспособности промышленных предприятий равную 1,07, будет подтверждена эмерджентность свойства конкурентоспособности [3, с. 67].

Как следствие определено, что конкурентоспособность как системное эмерджентное свойство промышленных предприятий выполняет ключевые функции:

1) *интеграция*, способствующая объединению самостоятельных взаимодействующих между собой промышленных предприятий в единую целостную систему – сетевую структуру, предоставляет этим объектам возможности существования и развития в рамках сложившегося уклада,

сохранения целостности этих объектов и их взаимоотношений с заинтересованными сторонами;

2) *стабилизация*, заключающаяся в поддержании баланса сил, установлении и поддержании относительно постоянной структуры внутрисистемных и межсистемных отношений;

3) *развитие*, представляет собой процесс, в ходе которого происходят качественные и количественные изменения уровня конкурентоспособности промышленных предприятий и отдельных функциональных компонент;

4) *адаптация* позволяет сохранить уровень конкурентоспособности путем приспособления к постоянно изменяющимся внешним и внутренним условиям. По своей сути приспособление есть не что иное, как процесс согласования внутренних и внешних условий существования промышленных предприятий.

Эффекты, возникшие в результате взаимодействия предприятий в рамках сетевых промышленных структур, направлены на поддержание и повышение уровня конкурентоспособности. Повышение уровня конкурентоспособности промышленных предприятий как элементов сетевой структуры является результатом проявления свойства эмерджентности, что доказано при помощи вычисления коэффициента эмерджентности Хартли.

### **Список литературы**

1. Ползунова, Н.Н. Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности высокотехнологических предприятий/ Н.Н. Ползунова// Автореферат. – Москва. – 2018. – С. 45. – Текст : электронный. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01008709334?page=1&rotate=0&theme=white> (дата обращения 13.10.2023)

2. Коросов, А.В. Принцип эмерджентности в экологии/ А.В. Коросов. – Текст : электронный // Принципы экологии. – 2012. – № 3. – С. 48. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-emerdzhentnosti-v-ekologii> (дата обращения: 13.10.2023)

3. Луценко, Е.В. Количественные меры возрастания эмерджентности в процессе эволюции систем (в рамках системной теории информации)/ Е. В. Луценко. – Текст : электронный // Научный журнал КубГАУ. – 2006. – №05 (21). – URL: <http://ej.kubagro.ru/2006/05/pdf/31.pdf> (дата обращения: 14.10.2023).

## **РОЛЬ И АКТУАЛЬНОСТЬ ОХРАНЫ ТРУДА В РАЗВИТИИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК**

**МОСКВИНА И.И.,**

*канд. техн. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЖУРБИНОВА В.В.,**

*студент,  
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Охрана труда как неотъемлемый элемент в развитии цепей поставок. Роль и актуальность охраны труда в логистике, этапы охраны труда в логистических компаниях. Создание безопасной рабочей среды в процессе развития цепей поставок.

*Ключевые слова.* цепи поставок, охрана труда, безопасность, работники, производство.

## **THE ROLE AND RELEVANCE OF OCCUPATIONAL SAFETY IN THE DEVELOPMENT OF SUPPLY CHAINS**

**MOSKVINA I.I.,**

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

**ZHURBINOVA V.V.,**

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

*Annotation.* Labor protection as an integral element in the development of supply chains. The role and relevance of labor protection in logistics, stages of labor protection in logistics companies. Creating a safe working environment in the process of supply chain development.

*Keywords.* supply chains, labor protection, safety, workers, production.

Роль и актуальность охраны труда в развитии цепей поставок невозможно переоценить. Охрана труда является важным аспектом устойчивого развития любой организации, особенно в контексте цепей поставок, где вовлечены различные звенья и стороны.

Охрана труда в цепях поставок направлена на обеспечение безопасности и здоровья всех работников, включая производителей, поставщиков, перевозчиков и потребителей. Это включает в себя предотвращение возможных производственных проблем и рисков, связанных с трудовой деятельностью в цепи поставок.

Актуальность охраны труда в цепях поставок стала еще более явной в результате глобализации и увеличения международной торговли. С участием множества компаний, работников и стран, важно обеспечить единые стандарты и требования по безопасности и охране труда в каждом звене цепи поставок. Нарушение норм охраны труда в одном звене может оказать негативное влияние на всю цепь поставок, включая репутацию и финансовые результаты компаний.

Охрана труда и цепи поставок имеют явную взаимосвязь, поскольку без обеспечения безопасности и здоровья работников в каждом звене цепи поставок, эффективная и безопасная работа не может быть достигнута.

На рисунке 1 представлена универсальная схема цепи поставок, она включает в себя все этапы производства, транспортировки и распределения товаров или услуг от поставщика до конечного потребителя. В этой цепи могут быть различные организации, компании и отдельные работники, каждый из которых играет свою роль в обеспечении бесперебойной работы по доставке товаров или услуг вовремя.

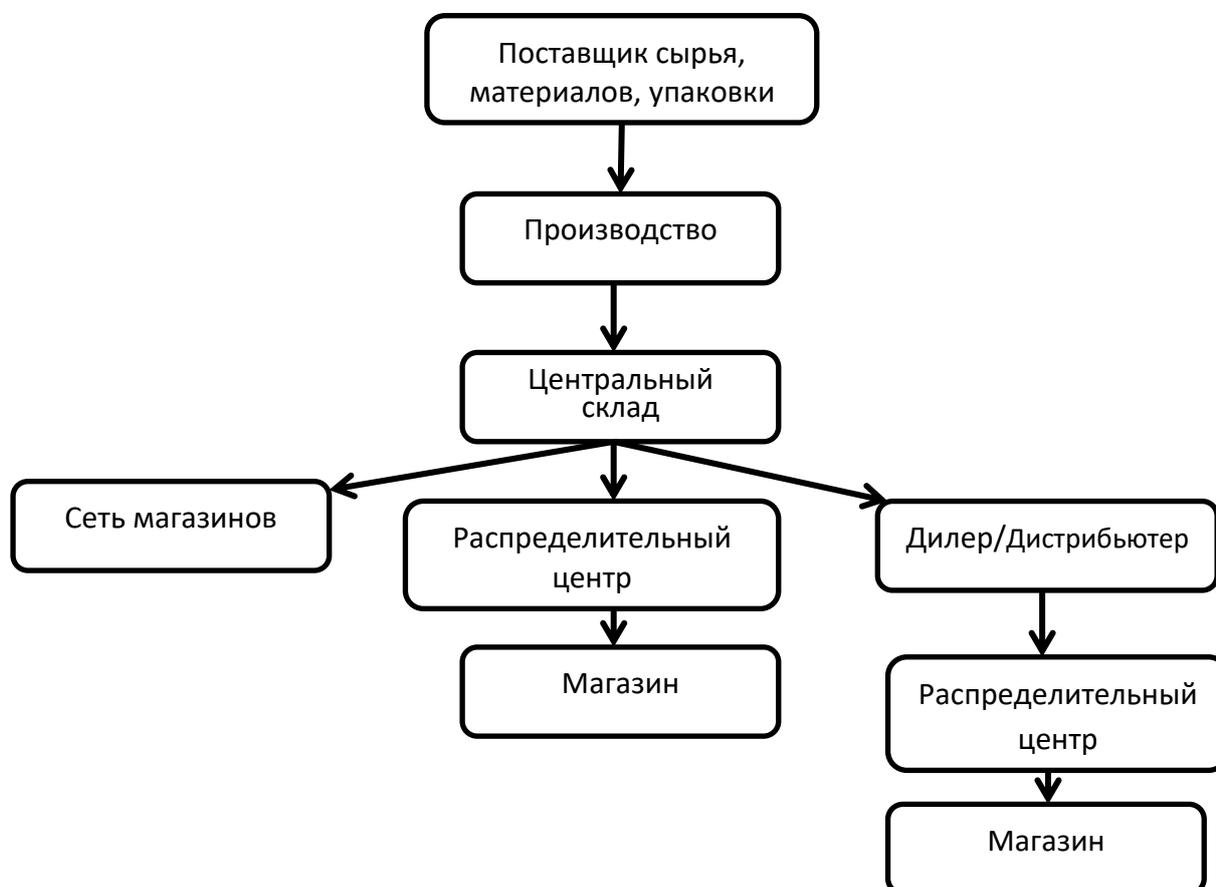


Рис. 1. Цепь поставок

Охрана труда является процессом обеспечения безопасности и защиты здоровья работников, включая предотвращение производственных травм и заболеваний, а также соблюдение правил и нормативных требований, связанных с трудовой деятельностью.

Охрана труда включает в себя анализ и оценку рисков, установление процедур и политик безопасности, обучение и информирование работников, а также мониторинг и контроль соблюдения правил и норм.

Цепь поставок включает также передачу товаров, материалов и информации от одного звена к другому [1]. В каждом звене цепи поставок есть потенциальные опасности и риски, которые могут повлиять на безопасность и здоровье работников. Например, перевозка товаров может включать физическую нагрузку и потенциальные аварийные ситуации на дорогах, в то время как производственные цехи могут быть источником вредных веществ или там могут протекать опасные для жизни процессы.

Охрана труда в цепи поставок означает, что каждое звено должно принимать меры безопасности для защиты работников и обеспечения соблюдения нормативных требований. Это может включать обучение сотрудников правилам безопасности и процедурам, обеспечение правильного использования персональной защитной экипировки, осуществление регулярной проверки и технического обслуживания оборудования и инструментов, а также установление строгих правил и процедур для минимизации рисков и предотвращения производственных аварий.

В контексте цепей поставок, охрана труда играет роль в следующих аспектах:

- выбор и оценка поставщиков: организации должны учитывать политику и практики охраны труда своих потенциальных поставщиков при выборе и оценке их работоспособности. Это поможет снизить риски несчастных случаев и заболеваний на рабочем месте;

- мониторинг рабочих условий: организации должны осуществлять регулярный мониторинг рабочих условий в своих цепях поставок, чтобы обнаружить нарушения в сфере охраны труда [2]. Это позволяет принимать меры для устранения возможных рисков и соблюдения необходимых стандартов;

- сотрудничество с поставщиками: организации могут сотрудничать с поставщиками для создания и поддержки системы управления охраной труда. Это поможет стандартизировать подходы к охране труда в цепях поставок и обеспечит взаимопонимание в отношении требований и стандартов;

- обучение и осведомление: организации могут обеспечить обучение и осведомление охране труда работников на всех этапах цепей поставок. Это поможет повысить осведомленность и сознательность в отношении охраны труда и снизит риск возникновения несчастных случаев или заболеваний.

Для грамотной организации охраны труда в развитии цепей поставок, можно выделить несколько направлений, которые будут определять перечень необходимых мероприятий и документов:

1. Организация работы склада. Необходимо учесть агрегаты, технику и приспособления, которые используются для хранения и перемещения грузов. Каким образом производится разгрузка и погрузка. Какие условия хранения необходимы для хранения: температурный режим, освещение, вентиляция и т.д.

2. Какие виды грузов находятся на складах. Отдельные материалы и объекты, хранящиеся на складах, могут требовать особого обращения. Некоторые могут даже предоставлять потенциальную опасность для персонала в случае нарушения режима хранения. А для некоторых необходимо учитывать «товарное соседство».

3. Офисный персонал. Стоит учитывать, что даже на логистическом предприятии, есть офисные сотрудники, которых также необходима забота о безопасности в рамках системы охраны труда.

Для эффективной организации системы безопасности труда на рабочем месте, нужна детальная проработка всех этих пунктов.

Существуют основные этапы охраны труда в логистических компаниях (рисунок 2).

Специальная оценка условий труда на рабочих местах в настоящее время является обязательной для всех нанимателей [3]. Процедуру СОУТ должны проводить организации, имеющие соответствующую лицензию.

После разработки всех документа и актуализации карт аттестации согласно требованиям, необходимо внедрять охрану труда в работу.



Рис. 2. Этапы охраны труда в логистических компаниях

Перечень основных требований, которые должен выполнить работодатель при создании безопасной рабочей среды, выглядит следующим образом:

1. К работе допускаются только совершеннолетние работники, у которых нет медицинских противопоказаний для выполнения работ. Важно помнить, что в зависимости от организации погрузо-разгрузочных работ, ограничения могут также касаться и женщин.

2. Нужно обеспечить работников необходимыми средствами индивидуальной защиты и спецодеждой.

3. Провести необходимый инструктаж и обучение по охране труда согласно требованиям Законодательства.

4. Провести обучение работников оказанию первой помощи и обеспечить аптечками.

5. Организовать контроль за соблюдением правил эксплуатации отдельных агрегатов и узлов, их своевременным обслуживанием и ремонтом [4].

Также стоит помнить о необходимости обеспечения пожарной безопасности в помещениях (складах).

От каждого пункта данного перечня напрямую зависит безопасность работников, состояние их здоровья и минимизация рисков при работе.

Следование нормам охраны труда в цепях поставок поможет создать безопасную и здоровую рабочую среду для всех работников, повысить их производительность и качество работы, а также снизить риск возникновения инцидентов, которые могут повлиять на партнерские отношения и репутацию организации.

### **Список литературы**

1. Гулягина, О. С. Развитие логистического потенциала национальных цепей поставок с целью их интеграции в глобальные цепи поставок / О. С. Гулягина // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2021. – № 14. – С. 49-52. – DOI 10.52928/2070-1632-2021-59-14-49-52. – EDN RDGUAN.

2. Городнова, Н. В. Исследование охраны труда в современной экономике: анализ условий и перспектив цифровой трансформации / Н. В. Городнова, Н. А. Самарская. – Москва : Первое экономическое издательство, 2023. – 180 с. – ISBN 978-5-91292-462-0. – DOI 10.18334/9785912924620. – EDN TGIYVZ.

3. Гонтаренко, А. Ф. Производственный травматизм и инновации в обучении по охране труда / А. Ф. Гонтаренко, Е. В. Кловач, И. В. Цирин // Безопасность труда в промышленности. – 2022. – № 3. – С. 84-92. – DOI 10.24000/0409-2961-2022-3-84-92. – EDN XEWGAN.

4. Зеленко, Г. Н. Инновации в обучении охране труда / Г. Н. Зеленко, С. С. Дегтярева, Ю. Л. Могилевская // Актуальные проблемы преподавания технологии, экономики, дизайна и ОБЖ в условиях цифровизации образования : Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Армавир, 09 октября 2020 года / Науч. редактор Н.В. Зеленко, отв. редактор И.В. Герлах. – Армавир: Армавирский государственный педагогический университет, 2020. – С. 182-187. – EDN TPFVGH.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ СКЛАДА  
АВТОЗАПЧАСТЕЙ: ОСОБЕННОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ  
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**ПОПОВ Д.В.,**

*канд. техн. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и  
архитектуры»,  
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЛУНИН В.В.,**

*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и  
архитектуры»,  
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены основы эффективной организации логистической системы склада. Представлены факторы, влияющие на эффективность складского хозяйства по хранению автозапчастей. Определены основные направления повышения эффективности функционирования склада автозапчастей.

*Ключевые слова:* логистика, склад, автозапчасти, эффективность, управление, логистическая система.

**ORGANIZATION OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE AUTO PARTS  
WAREHOUSE: FEATURES AND DIRECTIONS OF EFFICIENCY  
IMPROVEMENT**

**POPOV D.V.,**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
Donbass National Academy of Construction and Architecture,  
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**LUNIN V.V.,**

*Master Student,  
Donbass National Academy of Construction and Architecture,  
Makeyevka, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The paper considers the basics of effective organization of the logistics system of the warehouse. The factors influencing the efficiency of the warehouse economy for the storage of auto parts are presented. The main directions of increasing the efficiency of the functioning of the auto parts warehouse are determined.

*Keywords:* logistics, warehouse, auto parts, efficiency, management, logistics system.

Современные требования к функционированию предприятий, связанные с цифровизацией экономики и процессами активной интеграции в экономику РФ, требуют от руководства принятия решений, которые непосредственно повлияют на снижение затрат и повышение эффективности всех процессов. Для поддержания конкурентоспособности необходимо не только обеспечить широкий ассортимент товаров и ответственно подойти к подбору сотрудников, но и подобрать правильные схемы логистики, которые должны включать:

- стратегическое управление закупками;
- мониторинг режима снабжения;
- соблюдение порядка хранения товаров;
- отлаженную систему управления информационными потоками.

В этом контексте задача повышения эффективности логистики заключается в снижении затрат при одновременном увеличении прибыли предприятия.

Остановимся на вопросе проработки схемы логистики при поставке автозапчастей для предприятий ДНР, что в настоящее время является актуальным вопросом, имеющим много нюансов и особенностей.

Чтобы логистика автозапчастей была гибкой, быстрой и продуктивной, требуется учесть множество нюансов. Ведь, только одна модель автомобиля какого-либо производителя содержит от 15 000 до 30 000 различных деталей. Вместе с тем, детали одного автоконцерна являются уникальными и подходят исключительно для одной его модели. Для другой модели нужны иные запчасти. Не говоря уже о машинах прочих автопроизводителей.

Проведенное исследование позволило выделить следующие векторы:

- распределение имеющихся ресурсов заказчика для достижения наибольшей эффективности;
- рациональное размещение товара и оборудования на складе;
- разработка комплекса унифицированных складских операций;
- построение оптимальных маршрутов перевозки товаров по территории склада;
- построение оптимальных маршрутов доставки продукции от поставщиков на склад;
- построение оптимальных маршрутов транспортировки запчастей для автомобилей в сетевые магазины;
- создание и использование цифровой WMS-системы складского учета.

Для успешного выполнения поставленных задач, необходимо также учесть факторы, оказывающие влияние на эффективность работы складского хозяйства по хранению автозапчастей:

- виды продукции и объемы товаров, которые планировалось складировать;
- схема поставок запчастей;

способы доставки комплектующих;  
 предпочтительная WMS-система;  
 специфика комплектовки заказов;  
 обеспечение кросс-докинга;  
 необходимость в переупаковке и инвентаризации и т.д.

Транспортировка автозапчастей относительно не сложный процесс, большую сложность представляют процессы складской логистики. Сложности добавляет и тот факт, что комплектующие нуждаются в разных условиях хранения, отличаются способом упаковки, размерами, материалами.

Перед руководством предприятия стоит задача создания логистической схемы на основе склада, который удовлетворял бы всем требованиям по каждому артикулу и наименованию товара. Также нужно учесть необходимость доставки в точки продаж партий, укомплектованных запчастями из разных товарных позиций, на каждую из которых приходится десятки деталей.

Рациональная организация склада запасных частей на предприятии помогает снизить затраты на хранение, ускорить процессы приемки и отгрузки запчастей, повысить оборачиваемость запасов. Для этого необходимо правильно спроектировать склад, выбрать оптимальный способ размещения и хранения номенклатуры, установить оборудование и программное обеспечение.

Таким образом выделим основные направления повышения эффективности склада автозапчастей в таблице 1.

Таким образом, организация логистической системы склада автозапчастей на предприятии включает несколько важных основных этапов:

- 1) определение концепции склада и его целевой аудитории;
- 2) моделирование процессов движения запчастей и комплектующих;
- 3) построение логистической модели склада;
- 4) формирование ресурсно-финансовой модели;
- 5) организация зон хранения;
- 6) подбор, закупку и установку оборудования и программного обеспечения;
- 7) тестирование и оптимизацию системы управления складом.

**Таблица 1**

**Направления повышения эффективности функционирования склада автозапчастей**

<b>Проектирование складских площадей</b>	Основные зоны: зоны приемки, хранения и выдачи товара Дополнительные зоны: зона маркировки и штрихкодирования запчастей; зона фасовки и упаковки; зона приемки и обработки возвратов; зона хранения недельного или месячного запаса наиболее востребованных деталей; зона пополнения зон хранения; зона ремонта или переработки неисправных деталей и агрегатов.
<b>Адресное хранение</b>	При такой организации склада запчастей места хранения и товар

<p><b>запчастей</b></p>	<p>штрихкодируют и маркируют. Это помогает оперативно контролировать перемещения запчастей, ускоряет сборку и отгрузку заказов, упрощает инвентаризацию остатков, исключает пересортицу и недостачи.</p> <p>Динамическое адресное хранение, когда отдельные виды запчастей не привязаны к конкретной ячейке, а распределяются на выбранные оператором или системой свободные места хранения в заданном помещении, является наиболее эффективным в данном случае так как позволяет использовать площади максимально эффективно.</p>
<p><b>Стеллажи для организации склада запчастей</b></p>	<p>Мелкоштучные запчасти (метизы, заглушки, лампочки и т.п.) проще всего хранить на универсальных полочных стеллажах с маркированными контейнерами;</p> <p>Для хранения среднегабаритных упакованных изделий подойдут полочные стеллажи с подходящей величиной ячеек, которые могут быть расположены как в мезонине, так и на первых уровнях фронтальных стеллажей;</p> <p>Для крупногабаритных и нестандартных деталей (бамперы, двигатели и т.п.) используются усиленные и глубокие стеллажи с разделителями;</p> <p>Стекла хранят на глубоких стеллажах – вертикально в заводских коробках или вертикально с использованием дополнительных прорезиненных разделителей, в случае отсутствия упаковки;</p> <p>Глушители и другие элементы выхлопной системы можно разместить на фронтальных и консольных стеллажах с дополнительной укладкой в металлические клетки;</p> <p>Шины и диски хранят вертикально на фронтальных стеллажах с узкой рамой, а диски в коробках, чаще всего, горизонтально на глубоких стеллажах;</p> <p>Автохимия и нефтепродукты распределяются по зонам хранения в зависимости от их характеристик и хрупкости. Масло в бочках и фасовке удобно размещать на фронтальных стеллажах. Иногда могут быть использованы металлические колосниковые решётки. Баллоны и емкости с закручивающимися колпаками хранятся горизонтально в темном, сухом месте;</p> <p>Для хранения недельного или месячного запаса наиболее востребованных запчастей удобны стеллажи с регулируемыми ячейками. При этом верхняя полка на каждой секции используется для хранения глубокого запаса и пополнения запаса непосредственно в месте хранения.</p>
<p><b>Дополнительное оборудование и техника для организации склада запасных частей</b></p>	<p>Сканеры штрихкодов или терминалы сбора данных, WI-FI покрытие всего склада, принтеры этикеток, системы отопления и вентиляции, датчики температуры и влажности, грузоподъемная техника, системы автоматизации.</p>
<p><b>Система автоматизации</b></p>	<p>Система автоматизации управления складом должны включать функционал, позволяющий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• визуализировать запчасть с ее характеристиками и подбирать аналоги в номенклатурном справочнике;</li> <li>• находить в базе запчасти по нескольким параметрам: название</li> </ul>

	<p>детали, марка и модель автомобиля, маркировка кузова или двигателя и т.п.;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• вести базу клиентов с информацией об их автомобилях;</li><li>• интегрировать систему с базами поставщиков запчастей для оперативного поиска аналогов, получения информации об остатках, ценах и сроках поставки;</li><li>• рассчитывать оптимальный остаток для каждой позиции номенклатуры.</li></ul>
--	--

Таким образом, организация логистической системы склада автозапчастей на предприятии включает несколько важных основных этапов:

- 1) определение концепции склада и его целевой аудитории;
- 2) моделирование процессов движения запчастей и комплектующих;
- 3) построение логистической модели склада;
- 4) формирование ресурсно-финансовой модели;
- 5) организация зон хранения;
- 6) подбор, закупку и установку оборудования и программного обеспечения;
- 7) тестирование и оптимизацию системы управления складом.

Все эти этапы возможно усовершенствовать с помощью программ автоматизации логистических систем. Оптимально структурированная складская логистика повышает ритмичность и организованность процессов; способствует сохранению качества автозапчастей; освобождает сотрудников от непроизводительных погрузочно-разгрузочных и складских работ, сокращая тем самым затраты на персонал.

В качестве примера успешного функционирования автоматизированных складских систем можно привести результаты автоматизации склада с помощью решения АВМ WMS. Данная система имеет следующие особенности:

1. Масштабируемая и адаптивная под потребности бизнеса складская логистика, с эффективным использованием площадей и ресурсов. Как следствие – оптимизация и контроль расходов.

2. Автоматизация всех складских логистических процессов: прием, отгрузка, стикеровка грузомест и их последующая выдача, перемещения (в том числе регламентное или ручное пополнение зоны пикинга по min/max и/или потребностям отгрузки) с помощью ТСД и под он-лайн мониторингом старшего смены.

3. Инвентаризация без остановки работы склада.

4. Мощный аналитический блок, включающий полный мониторинг работы склада и детальный биллинг-ресурсов.

5. Бесшовное соединение АВМ WMS и основной учетной системой с автоматическим обменом данных в режиме псевдо-онлайн (обмен происходит по интервалу времени 30-40 сек. или по требованию пользователя).

### **Список литературы**

1. Попова, Т.А. Современные ERP и WMS системы складирования: исследование и анализ/ Т.А. Попова, Е.Г. Ткалич // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства. материалы IV Международной научно-практической конференции : в 7 т.. Макеевка, 2021. - С. 358-362. – Текст : непосредственный.

2. Гимельштейн, Е.А. Логистика склада. процессы внедрения автоматизации в современные склады / Е. А. Гимельштейн, Д. Ф. Годван, Н. Е. Иконников // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. – №1 (18). — Текст : электронный // Научная электронная библиотека КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-sklada-protsessy-vnedreniya-avtomatizatsii-v-sovremennye-sklady> (дата обращения: 20.10.2023).

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ПОПОВА Т.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Исследуются проблемы повышения эффективности функционирования логистических систем предприятия на основе внедрения автоматизации и программных продуктов в области логистики. Проводится сравнение программных продуктов, их влияния на работу логистических систем. Выделены преимущества применения информационных систем в сфере транспортной логистики.

*Ключевые слова:* логистика, логистические системы, логистические процессы, автоматизация, информационные системы.

## **THE USE OF SOFTWARE SOLUTIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE LOGISTICS SYSTEMS OF ENTERPRISES OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**POPOVA T.A.,**

*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*

*Annotation.* The problems of increasing the efficiency of the logistics systems of the enterprise based on the introduction of automation and software products in the

field of logistics are investigated. The comparison of software products and their impact on the operation of logistics systems is carried out. The advantages of using information systems in the field of transport logistics are highlighted.

*Keywords:* logistics, logistics systems, logistics processes, automation, information systems.

*Постановка проблемы.* В период развития экономики 4.0 и цифровизации логистических процессов особую значимость играют интеллектуально-виртуальные программные решения, которые позволяют повысить эффективность логистических систем предприятий. Предприятия Донецкой Народной Республики в условиях интеграции в экономическое пространство Российской Федерации особо остро нуждаются в автоматизации и использовании программных продуктов в области логистики для повышения своей конкурентоспособности.

Функционирование логистических систем предприятий Донецкой Народной Республики связано с рядом сложностей, среди которых:

- не эффективная работа сотрудников;
- риск финансовых потерь, логистические риски, связанные с неразвитостью инфраструктуры;
- сложности управления и контроля над логистическими процессами;
- нестабильность экономической и политической среды.

Для предотвращения данных сложностей необходимо использование программных продуктов: облачных технологий, мобильных приложений, информационных решений по автоматизации транспортных и складских систем. Внедрение программных продуктов позволит снизить не только себестоимость продукции, услуг, но и улучшить качество работы с клиентами.

*Изложение основного материала исследования.* Системы автоматизации могут быть разными по уровню сложности и стоимости лицензии, однако любое современное программное обеспечение, несомненно, способно заметно повысить эффективность работы логистов и руководителей, делая процессы управления более эффективными, позволяя снизить общие затраты.

Для внедрения используются различные системы управления логистическими системами. Рынок предлагает относительно простые программы логистики и контроля, а также полноценные TMS (Transportation Management System/ Система управления грузоперевозками), ERP (Enterprise Resource Planning/ Планирования общеорганизационных ресурсов) и самые современные облачные системы мониторинга в транспортной логистике [1].

Для выбора наиболее оптимальной системы, подходящей конкретному предприятию, необходимо провести достаточно глубокий анализ каждого сервиса. Основными критериями выбора программных продуктов в области логистики, являются: функциональность, цена, локализация, масштабируемость, поддержка вендора [4].

В таблице 1 представлены наиболее часто используемые информационные системы в сфере транспортной логистики [2, 3, 5].

Таблица 1

**Информационные системы, используемые в сфере транспортной логистики**

Наименование информационной системы/ стоимость ИС	Характеристика/ Преимущества/ Модули
Махортра от 16500 руб в месяц	Онлайн-система управления логистикой, позволяющая автоматически распределить задачи между исполнителями и спланировать наиболее быстрые маршруты без лишних затрат.
	Для логистов: планирование оптимальных маршрутов, план-факт контроль доставки, доступ из любой точки мира. Для водителей: мобильное приложение подходит под любые системы и помогает вовремя добраться к клиенту и оптимизировать коммуникации с офисом. Для руководителя: контроль эффективности сотрудников, качества сервиса, пробег транспорта. Для клиента: оповещение о доставке, возможность обратной связи. Модуль планирования, мобильное приложение, инструменты для общения с клиентами, рабочее место логиста, модуль мониторинга и аналитики, интеграция с системами ГЛОНАСС и GPS
КиберЛог/ от 400 руб в месяц	Облачный сервис для управления транспортными перевозками, упрощающий взаимодействие между участниками бизнес процессов. Программа для транспортных компаний и владельцев транспорта.
	Удобная работа с заявками (полная информация о сделке, стоимости, документах), отслеживание всех этапов выполнения заявки – от заключения договора и формирования оферты до доставки груза, интеграция с сервисом по отслеживанию транспорта по телефону или с использованием телеграмм бота, возможность создания личного кабинета заказчика для обмена данными и документацией, CRM модуль, современный документооборот с разграничением прав доступа для сотрудников, контроль выполнения задач, интеграция с интернет-банком, 1С, телеграмм (бот для клиентов, менеджеров, водителя). CRM модуль, телеграмм боты, хранилище данных, интеграторы
ЯКурьер/ от 500 руб в месяц	CRM-система для оптимизации транспортного отдела.
	Отслеживание штатных машин, создание маршрутной доставки, выставление счетов, формирование разовых заявок в одном окне, мобильное приложение для iOS и Android. Алгоритм построит оптимальный маршрут в соответствии весом, объемом и интервалом доставки. Водитель получит данный маршрут, контактные данные и комментарии к заказу. Единая платформа, интегрируется с CRM, агрегатор доставок/биржа грузоперевозок, оптимизация маршрутной доставки, мониторинг транспорта 2.0, таможенные процедуры
Мегалогист/ -	Программа комплексной автоматизации транспортной логистики.
	Разработан на платформе 1С:Предприятие 8. Мобильное приложение для водителей и курьеров. Создание заданий и планирование маршрутов, мониторинг рейсов, анализа KPI и рентабельности доставки.

	Рабочее место логиста, мобильное приложение водителя/курьера,
1С TMS Логистика/ -	Программа для планирования и учета деятельности транспортных компаний, анализирующая многие процессы, включая документооборот и организацию мультимодальной перевозок.
	Позволяет планировать и контролировать все детали внутригородских, междугородних и международных перевозок товаров. ПО реализовано на платформе «1С: Предприятие 8», возможна интеграция в 1С ERP, подключения дополнительных модулей, автоматическое планирование маршрутов, выгрузка заданий в АРМ экспедитора, формирование отчётов по доставкам план/факт, партнёрская программа.
	Модули планирования транспортировки, АРМ водителя, управления имуществом автопарка и ГЛОНАСС/GPS мониторинг
4logist/ от 12 евро в месяц	Многофункциональный сервис для транспортных и логистических компаний - разработан для оптимизации и упрощения всех бизнес-процессов экспедиционных и транспортных компаний.
	Облачная система, позволяющая оптимизировать деятельность экспедиторов и перевозчиков. Автоматизация создания документов, организация базы контрагентов, планирование загрузки машин, анализ эффективности команды в реальном времени, улучшение процесса обработки заявок, заказов.
	CRM для экспедиторов и логистов, хранилище данных, интеграторы, чат-боты

При выборе правильного программного обеспечения необходимо учитывать: простоту и удобство использования; функции — планирование, диспетчеризация и отслеживание времени, связь, управление задачами; соответствие размеру логистической системы предприятия и т.д.

Уникальной чертой настройки системы автоматизированной логистики является то, что программы могут писаться и адаптироваться под нужды конкретного предприятия. Удобство использования данных программных продуктов состоит также в том, что они обычно включают несколько разных допусков для отдельных сотрудников и отделов более того, существуют версии для менеджеров, водителей и клиентов (личные кабинеты). Каждый имеет свой уровень допуска к информации и таким образом, исключается получение ненужной информации [2].

Автоматизированные системы в сфере логистики позволяют:

- планировать маршруты перевозки и графики доставки; выбирать грузоперевозчиков на всех видах транспорта, включая перевозку собственными силами; рассчитывать и выбирать тарифы на перевозку; назначать груз конкретному перевозчику; оформлять и распечатывать транспортные документы; отслеживать движение груза по пути следования;
- выставлять счета и необходимые бухгалтерские документы перевозчику; проверять и оплачивать счета от перевозчиков, стандартизировать и унифицировать документооборот компании;
- вести складской учет, интегрировать программы с оборудованием, печатать складские документы, адресное хранение, автоматизировать операции сборки и разборки заказов;

- снизить затраты на рабочую силу предприятия за счет уменьшения количества ручного труда, необходимого для выполнения задач по управлению логистическими процессами; повысить точность и ускорить время доставки за счет исключения человеческого фактора из рабочих процессов.

Стоит отметить, что для использования программных систем по управлению логистическими системами необходимо использовать специализированные программные комплексы, позволяющие охватить все сферы деятельности предприятия.

*Выводы.* Более того, благодаря их внедрению становится возможным осуществление автоматизированной оценки эффективности функционирования логистической системы в режиме реального времени с целью повышения доступности и качества процессов с последующей проработкой вопросов, которые связаны с их развитием на предприятиях, с увеличением скорости обработки информации.

Нужно отметить, что при интеграции определенной информационной системы появляется возможность оперативного сбора и хранения большого объема информации и, в дальнейшем, создания единого реестра пространственных данных и мониторинга, что в свою очередь, позволит обеспечить технологическую устойчивость и экономическую эффективность системы управления логистикой и оптимизацию издержек предприятия. Руководителю предприятия данные системы позволят оптимизировать деятельность, контролировать распределение доходов и затрат, а также достичь значительной экономии. Сотрудники логистического отдела смогут повысить эффективность своей работы за счет уменьшения бумажного документооборота, оперативного доступа к информации и аналитики.

Таким образом, внедряя программные продукты в сфере логистики, предприятие сможет увеличивать прибыль за счет снижения временных, финансовых и трудовых затрат.

### **Список литературы**

1. Попова, Т.А. Повышение качества управления логистическими системами на основе внедрения цифровых технологий / Т.А. Попова, В.Ю. Лунина. – DOI 10.5281/zenodo.6913646. – EDN OYQIFA. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2022. – № 26. – С. 98-107. - Текст : непосредственный // Сборник научных работ серии «Экономика». - 2022. - № 26. – С.98-107.

2. ТОП - 10: программы для транспортной логистики. — Текст : электронный // Информационный портал ЯЛогистика. — URL: <https://dzen.ru/a/Xx46MCQFgirVM14X> (дата обращения: 23.09.2023).

3. Глухова, Е.А. Информационные системы в логистике западных и отечественных предприятий / Е.А. Глухова, Г.И. Шепелин// Символ науки. - 2021. - №8-1. Текст : электронный // Научная библиотека КиберЛенинка. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-sistemy-v-logistike-zapadnyh-i-otechestvennyh-predpriyatij> (дата обращения: 16.10.2023).

4. Требования к системам автоматизации для транспортных компаний  
Текст : электронный // Логист.ru. — URL: <https://logist.ru/articles/trebovaniya-k-sistemam-avtomatizacii-dlya-transportnyh-kompaniy> (дата обращения: 25.09.2023).

5. Берко, А.К. Мобильные приложения как инструмент автоматизации деятельности бизнеса и государственных структур / А.К. Берко. – DOI 10.5281/zenodo.6466992. – EDN IVQQHP. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2022. – № 25. – С. 17-27.

## **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

**ПОПОВА Т.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная республика, Российская Федерация;*

**БОЖКО С.В.,**

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

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются теоретические основы логистики и предлагается совершенствование логистической деятельности как основы для оптимизации бизнес-процессов компаний, расширение логистических функций для реализации конкурентной стратегии, основанной на организационных возможностях.

*Ключевые слова:* логистика, оптимизация, совершенствование, бизнес-процесс, логистическая система.

## **OPTIMIZATION OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES ON THE BASIS OF IMPROVEMENT OF LOGISTICS SYSTEM**

**POPOVA T.A.,**

*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;*

**BOZHKO S.V.,**

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

*Annotation.* This article discusses the theoretical foundations of logistics and it is proposed to improve logistics activities as a basis for optimizing the company's

business processes, expanding logistics functions to implement a competitive strategy based on organizational capabilities.

*Keywords:* economy, development, territory, strategizing, function, management, strategy.

Восстановление экономических и организационных связей предприятий, связанных с экономическим кризисом, требует активных антикризисных мер для осуществления обменных процессов и доведения изготовленной продукции до конечного потребителя. Необходимой составляющей повышения эффективности этих процессов является логистика. Ее главная цель – обеспечение поставок необходимой продукции в нужное место, при оптимальных затратах, в указанное время, требуемого качества и количества [1].

В настоящее время внедрение принципов логистики и совершенствование на ее основе бизнес-процессов – важный инструмент ведения бизнеса. Осуществлен переход с рынка продавца на рынок покупателя, что требует гибкого реагирования производственных и торговых систем на быстро меняющиеся приоритеты потребителей, а также учета необходимости снижения издержек на транспортировку и цифровизацию бизнес-процессов. Как свидетельствует международный опыт, лидерство в конкурентной борьбе сегодня получают те, кто компетентен в области логистики, владеет ее методами [2].

Вопросы управления бизнес-процессами остро встают в компании, когда на определенном этапе ее развития сбой во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников начинают носить регулярный характер, при этом оказывая существенное влияние на эффективность деятельности самой компании. Проблемы сопровождаются не только потерей информации, дублированием функций, завышенными затратами и другими негативными последствиями, но и потерей качества продукции компании, а значит и потерей лояльности потребителей. Диагностировать причины этих проблем без детального изучения деятельности компании невозможно. Несомненно, каждая компания основной целью ставит получение прибыли в обмен на какой-либо производимый продукт, либо оказываемую услугу. Именно данная цель определяет, что именно будет произведено и каким образом будет осуществляться производственный процесс, иными словами – определяет содержание и форму [3, 4].

Логистический процесс – организованная во времени последовательность выполнения логистических операций (функций), реализующая заданные на плановом периоде цели логистической системы или ее сетевых (функциональных) подразделений.

Логистический процесс производственного предприятия включает в себя следующие этапы:

1. Планирование производства: определение объемов и сроков производства, разработка производственного плана.
2. Закупка сырья и материалов: выбор поставщиков, оформление заказов, контроль поставок.
3. Хранение и управление запасами: прием, размещение и хранение сырья и материалов, учет и контроль запасов.
4. Производство: выполнение операций по преобразованию сырья и материалов в готовую продукцию.
5. Упаковка и маркировка: упаковка готовой продукции в соответствии с требованиями и маркировка для идентификации и отслеживаемости.
6. Транспортировка: организация доставки готовой продукции на склады или к клиентам.
7. Хранение и дистрибуция: размещение готовой продукции на складах, управление запасами и доставка клиентам.
8. Обратная логистика: обработка возвратной продукции, утилизация или ремонт товаров.

Каждый из этих этапов требует эффективной организации и управления, чтобы обеспечить бесперебойную работу производственного предприятия и удовлетворение потребностей клиентов.

Логистические системы функционируют в условиях неопределенности окружающей среды. При управлении материальными потоками необходимо учитывать факторы случайного характера, используя имитационное моделирование. Имитационное моделирование состоит из двух основных процессов, конструирования модели реальной системы и постановки эксперимента на этой модели. Основной целью построения такой модели является выявление стратегии, которая обеспечивала бы наиболее эффективное функционирование логистической системы [4].

Несмотря на то, что логистический процесс является неотъемлемой частью деятельности производственного предприятия, он может столкнуться с различными проблемами, требующими совершенствования данной системы. Некоторые из них можно рассмотреть на рис. 1.



Рис. 1. Проблемы логистического процесса производственного предприятия [4]

Рассмотрим каждую из них подробнее:

недостаточная прозрачность поставок: отсутствие информации о статусе поставок или задержках может привести к неэффективному управлению запасами и непредвиденным простоям в производстве;

недостаточное управление запасами: неправильное определение объемов запасов или неправильное планирование заказов может привести к избыточным запасам или нехватке сырья и материалов;

неправильная организация производства: недостаточная координация между различными операциями производства может привести к задержкам и неправильному использованию ресурсов;

проблемы с качеством: некачественное сырье или материалы могут привести к производству некачественной продукции, что может повлечь за собой потерю клиентов и ухудшение репутации предприятия;

проблемы с транспортировкой: задержки или повреждения товаров во время транспортировки могут привести к недовольству клиентов и дополнительным расходам на замену или возврат товаров;

недостаточная автоматизация: отсутствие автоматизированных систем учета и управления может привести к ошибкам в данных и затруднить мониторинг и контроль логистического процесса [1].

Оптимизация бизнес-процессов предприятия на основе совершенствования функционирования логистических систем является важным аспектом улучшения эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Совершенствование логистики позволяет сократить временные и финансовые затраты, повысить качество продукции и уровень обслуживания клиентов.

Для оптимизации бизнес-процессов логистических систем можно использовать следующие подходы:

1. Анализ и оптимизация цепей поставок: проведение анализа текущих процессов поставок и выявление узких мест, определение необходимых изменений и внедрение новых стратегий для повышения эффективности цепей поставок, внедрение системы показателей оценки эффективности функционирования цепей поставок.

2. Внедрение информационных технологий: использование современных информационных систем для автоматизации и улучшения управления логистическими процессами, таких как управление запасами, планирование производства и отслеживание грузов.

3. Оптимизация складских операций: проведение анализа текущих складских процессов, оптимизация структуры склада, внедрение новых технологий и методов управления запасами для сокращения времени обработки заказов и улучшения эффективности складских операций, внедрение системы показателей оценки эффективности функционирования складской системы.

4. Улучшение транспортных процессов: оптимизация маршрутов доставки, использование современных транспортных средств и технологий для сокращения времени доставки и снижения затрат на транспортировку товаров, внедрение программных решений в сфере транспортной логистики.

5. Управление качеством: внедрение системы управления качеством, проведение анализа и контроля качества продукции на всех этапах производства и поставки, принятие мер для устранения дефектов и повышения качества товаров.

Таким образом анализ бизнес-процессов предприятия позволяет выявить узкие места и разработать эффективные методы оптимизации логистических систем, которые имеют прямое воздействие на эффективность работы всего предприятия. Внедрение логистических принципов позволяет не только снизить издержки предприятия, повысить эффективность бизнес-процессов, но и повысить эффективность решения задач, связанных с управлением предприятием.

Совершенствование логистических систем и оптимизация бизнес-процессов предприятия на основе сбалансированной системы показателей позволяет организации достичь оптимальной эффективности, снизить затраты и повысить уровень качества обслуживания клиентов. Это важный инструмент для развития предприятия и повышения его конкурентоспособности.

### **Список литературы**

1. Аникин, Б.А. Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Б.А. Аникин, В.А. Волочиенко, Р.В. Серышев. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 454 с. – Текст : непосредственный.

2. Егоров, М.В. Оптимизация бизнес-процессов предприятия на основе совершенствования логистики / М.В. Егоров, Г.Б. Поливанов // Форум молодёжной науки. – 2020. – №2. – Текст : электронный // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protseessov-predpriyatiya-na-osnove-sovershenstvovaniya-logistiki> (дата обращения: 13.10.2023).

3. Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса / Т.В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, А. К. Берко [и др.]. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2022. – 345 с. – Текст : непосредственный.

4. Туликова, О.А. Методический подход к совершенствованию логистических систем на основе применения сбалансированной системы показателей / О.А. Туликова, Д.С. Татарников, А.Б. Быкова – Текст : непосредственный // Вологодские чтения. – 2019. – № 74. – С. 133-135.

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АВТОПЕРЕВОЗКАМИ И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ**

**ПОПОВА Т.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная республика, Российская Федерация;*

**ФЕДОРЧЕНКО М.С.,**

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

*Аннотация.* В статье рассмотрены основные проблемы управления автоперевозок и определены методы их решения. Проблема рассмотрена с позиции, что на данный момент управления автомобильными перевозками стоит рассматривать в качестве комплекса следующих функций: оперативное планирование грузовых перевозок, оперативное руководство и контроль за работой, оперативный учет и анализ работы.

*Ключевые слова:* грузовые перевозки, автомобильный транспорт, логистическая система, транспортная логистика, маршрут, управление автоперевозками.

## **PROBLEMS OF ROAD TRANSPORT MANAGEMENT AND METHODS OF THEIR SOLUTION**

**POPOVA T.A.,**

*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;*

**FEDORCHENKO M.S.,**

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

*Annotation.* The article discusses the main problems of road transport management and defines the methods of their solution. The problem is considered from the position that at the moment the management of road transport should be considered as a set of the following functions: operational planning of freight transport, operational management and control of work, operational accounting and analysis of work.

*Key words:* cargo transportation, road transport, logistics system, transport logistics, route, road transportation management.

Управления автомобильными перевозками – это процесс организации и контроля перевозки грузов и пассажиров на автомобилях. Сегодня этот вид перевозки является самым популярным в мире. В этой статье мы рассмотрим современные проблемы и решения, которые применяются в управлении автомобильными перевозками.

Анализ последних исследований показывает, что существует несколько основных проблем, с которыми сталкиваются компании, занимающиеся автомобильными перевозками. Отечественные и зарубежные исследователи достаточно много внимания уделяют данной проблеме, однако многие вопросы остаются не решенными. Опыт лидеров рынка показывает, что существуют различные решения, которые компании могут применить для эффективного управления автомобильными перевозками [1-5].

Целью статьи является рассмотрение основных проблем управления автоперевозками и методов их решений.

Управление автоперевозками является одним из наиболее сложных процессов, на организацию которого уходит немалое количество времени и финансовых средств предприятия. Как и в любых других процессах, в грузоперевозках существует большое количество непредвиденных ситуаций, предугадать которые зачастую не имеется возможности. В настоящее время автомобильные грузоперевозки самый распространенный вид транспортировки. Его преимуществом является то, что с его помощью груз можно доставить практически в любую точку мира при этом по доступной цене.

Однако существует ряд проблем, с которыми сталкивается практически каждый грузоотправитель.

Одной из главных проблем является устаревший автопарк. Большая часть грузовых автомобилей находятся в состоянии, которое не соответствует требованиям и нормам, и должны быть списаны, однако продолжают использоваться владельцами. Это приводит к увеличению расхода топлива и затрат на техобслуживание и ремонт. Еще одной проблемой, связанной с изнашиванием автомобильного подвижного состава, является рост числа ДТП с участием грузовых автомобилей на дорогах РФ [1].

Следующая проблема связана со сложностью в маршрутизации грузопотоков. Если затронуть управление грузовыми перевозками и общие задачи этого процесса, следует отметить необходимость выбора максимально удобных маршрутов и разработку расписания для транспортировок. Существуют типичные проблемы с расписанием, которые предусматривают множество мест назначения и способов доставки. Логисты имеют возможность использовать огромное количество способов перемещения транспортных средств, а потому стоит рассмотреть один из наиболее эффективных вариантов

решения этой проблемы. Так, маршруты, напоминающие по форме цветок маргаритки (то есть те, где отсутствуют пересекающиеся маршруты, а пересечения соседствующих путей нет) являются идеальной схемой перемещения грузов для предприятий, имеющих средний объем грузооборота. При этом продолжительность остановки незначительна, если сравнивать ее с длительностью всего пути [2].

Подобную схему решений можно получить при помощи таких операций, как [2]:

- 1) выбор самой удаленной точки маршрута;
- 2) поиск следующей, наиболее близкой к центру доступной точки в «цветке маргаритке». Данная точка может быть добавлена в маршрутную систему транспорта, если соответствуют показатели вместимости;
- 3) повтор предыдущего шага по полной загрузке транспортного средства;
- 4) установка последовательности остановок и получение замкнутого маршрута;
- 5) поиск последующей, самой удаленной точки от склада, которая не была включена в маршрут, и вновь проделать шаги под номером 2, 3 и 4.

Сегодня проблемы построения наиболее эффективных маршрутов решаются при помощи информационных технологий. Руководителям предприятий стоит задуматься об использовании программного продукта, который в наибольшей степени учитывает особенности работы предприятия и позволит оптимизировать работу транспортной логистики.

Следующая не менее серьезная проблема – это недогруз подвижного состава. Неумение или нежелание работать со сборными грузами приводит к тому, что подвижной состав уходит в рейс с недогрузом. Такая ситуация негативно отражается на результатах работы предприятия и не отвечает принципам и требованиям транспортной логистики. С материальными ценностями одного отправителя, конечно же, работать проще, однако, как известно, расчет тарифа зависит от пройденного километража, а не от полноты загрузки, поэтому для повышения рентабельности перевозки компаниям следует обратить внимание и на этот фактор. Отправитель в таком случае также сможет несущественно сэкономить свои денежные средства.

Еще одной проблемой руководители предприятий обозначают недостаток доступных программных продуктов для сферы логистики. В настоящее время на рынке появляется все больше программных продуктов для сферы учета расходов компаний [4]. Однако предприятия транспортной логистики до сих пор не обеспечены программами, созданными специально для них, ведь на рынке в основном существуют продукты для складского учета. Специалисты транспортной логистики пользуются облачными решениями, которые в ряде случаев не соответствуют их требованиям и особенностям региона, в котором работает предприятие.

Стремительный рост цен на топливо очень сильно отражается на стоимости грузоперевозок. Проблему высокой стоимости перевозок груза можно исправить, если осуществлять перевозки через диспетчерские службы. Во-первых, это экономит денежные средства и время, во-вторых, снижает себестоимость перевозок и облегчает труд водителя и в-третьих, позволяет осуществить более тесную связь между потребителем и заказчиком транспортной услуги. Диспетчер организует наиболее оптимальный вариант перевозки груза с учетом требований и пожеланий заинтересованных сторон.

Такое положение вещей вызывает ряд сложностей. С одной стороны, проблемы кадрового состава, фрагментированность рынка и устаревание транспорта, а с другой — постоянно возрастающие требования грузоотправителей и грузополучателей к качеству сервиса и уровню безопасности.

Таким образом, рост электронной коммерции, ужесточение требований заказчиков и потребителей, увеличение спроса на логистические услуги, ужесточение требований к оформлению документации приводят к необходимости концентрации на решении проблем в сфере логистики, которые влияют на прибыль предприятия и на качество обслуживания. Современному руководителю стоит задуматься об использовании автоматизации и информационных технологий в сфере логистики, что поможет повысить эффективность работы предприятия за счет оптимизации процессов управления транспортными системами.

### **Список литературы**

1. Дегтярева, О.И. Внешнеэкономическая деятельность / О.И. Дегтярева, Т.Н. Полянова, С.В. Саркисов – Текст : непосредственный // Международный бизнес. – 2018. – Т. 15, № 5. – С. 256-271.
2. Кочетова, С.Н. Транспорт во внешнеэкономических связях / С. Н. Кочетова. – Текст : непосредственный // Экономика. – 2020. – С. 7-8.
3. Кретов, И.И. Анализ конкурентной способности видов транспорта / И.И. Кретов, К. В. Садченко. – Текст : непосредственный //– Новосибирск: Золотой колос, 2020. – С. 115-118.
4. Николашина, В.М. Сервис на транспорте / В.М. Николашина – Текст : непосредственный // М. Академия – 2015. – № 4(32). – С. 106-110.
5. Транспортное обеспечение коммерческой деятельности: Учеб. пособие / Под ред. Г.Я. Резго. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 128 с. – Текст : непосредственный.

## **УСТАНОВЛЕНИЕ РЕФЕРЕНТНОЙ ЦЕНЫ НА ТОВАРЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА В РЕСПУБЛИКЕ**

**САЕНКО О.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

*Аннотация.* Финансирование расходов на лекарственные средства в системе охраны здоровья может быть реализовано путем возложения этих расходов на государство, на пациента либо разделением затрат между государством в различных вариантах. Предложено финансировать расходы фармацевтической отрасли республики при помощи введения референтного ценообразования. Для маркетолога цена – это наиболее видимый, сильнодействующий, вызывающий быструю реакцию рынка маркетинговый инструмент.

*Ключевые слова:* финансирование, референтное ценообразование, налогообложение, маркетинговый инструмент.

## **ESTABLISHMENT OF REFERENCE PRICES FOR PHARMACEUTICAL MARKET GOODS IN THE REPUBLIC**

**SAYENKO O.N.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

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

*Annotation.* Financing the costs of medicines in the health care system can be implemented by imposing these costs on the state, on the patient, or by dividing the costs between the state in various ways. It is proposed to finance the expenses of the pharmaceutical industry of the republic by introducing reference pricing. For a marketer, the price is the most visible, powerful, causing a quick reaction of the market marketing tool.

*Keywords:* financing, reference pricing, taxation, marketing tool.

Сегодня фармацевтический рынок является одним из наиболее динамичных секторов мировой экономики. Это объясняется неизбежностью проблем со здоровьем, распространением гуманитарных ценностей и повышением внимания к собственному здоровью, ростом населения, а значит и емкости рынка лекарственных средств в мире, быстрым расширением ассортимента лекарственных средств и низкой эластичностью спроса на них.

Важное влияние на экономическое развитие фармацевтической отрасли оказывают методы валютно-финансового воздействия на предпосылки и

результаты ее функционирования, а также методы воздействия на ценообразование на лекарственные средства.

Важнейшее место среди этих методов занимает финансирование расходов на лекарственные средства в системе охраны здоровья, которое может быть реализовано путем возложения этих расходов на государство (бюджетное финансирование), на пациента (полный отказ от государственного финансирования закупок лекарственных средств, система исключительно добровольного медицинского страхования), разделением затрат между государством в различных вариантах (специальные государственные программы закупки и бесплатного (льготного) предоставления лекарственных средств отдельным категориям населения, система обязательного медицинского страхования через государственные структуры в сочетании с добровольным медицинским страхованием или без него). При этом важное значение имеют такие аспекты, как планирование затрат на охрану здоровья по разным звеньям бюджетной системы, определение нормативов бюджетных расходов на лекарственные средства по разным уровням оказания медицинской помощи, возможность потребительского кредитования под цели лечения.

Другой финансовый метод регулирования – это налогообложение деятельности субъектов фармацевтической отрасли – с одной стороны (налогово-бухгалтерская регламентация правил исчисления финансовых результатов, в т.ч. отнесения расходов на НИОКР, связанных с созданием и регистрацией лекарственных средств, на себестоимость в сочетании с регулировкой предельных надбавок на цены; установление ставки налогообложения прибыли; отнесения реализации лекарственных средств к объектам налогообложения НДС и установление его ставки, либо полная отмена данного налога; установление правил определения таможенной стоимости лекарственных средств при импорте / экспорте с учетом системы ценообразования на них, установление пошлин на лекарственные средства, оборудование для производства и лабораторных испытаний лекарственных средства, взимания НДС при импорте указанных товарных позиций и т.д.); и налогообложения доходов (в т.ч. установление специальных налогов, взимаемых на обязательное медицинское страхование или для обеспечения выплат по нетрудоспособности, профессиональных заболеваний и инвалидности, поиск оптимального уровня налогообложения доходов для обеспечения покупательной способности населения и т.д.).

В связи с налогообложением деятельности субъектов фармацевтической отрасли и обеспечением доступности лекарственных средств для населения государство может использовать различные методы регулирования цен. К их числу относятся:

прямое установление цен на лекарственные средства и товары (изделия) медицинского назначения государством;

индикативное ценообразование – установление потолка цен на лекарственные средства или по крайней мере на некоторые из них;

установление предельных надбавок для производителей, оптовых и розничных сетей;

референтное ценообразование – это метод установления цены на лекарственные средства на основе учета цен на аналогичные (по определенным признакам) препараты в других странах.

Для маркетолога цена – это наиболее видимый, сильнодействующий, вызывающий быструю реакцию рынка маркетинговый инструмент. Успешная работа фармакологических предприятий невозможна без грамотной ценовой политики, базирующейся на знании сущности, взаимосвязей и закономерностей поведения рыночной цены. Важными факторами принятия решений по ценам являются наличие достоверной информации и всесторонний анализ ценовой ситуации на рынке [1].

Изучение закономерностей цен и ценообразования опирается на современную экономическую теорию. Как известно, существуют различные взгляды на экономическую природу цены, но большинство экономистов едины в том, что цена – это денежное выражение стоимости товара. Грамотный маркетолог должен иметь представление о том, как формируется рыночное соотношение базовых цен различных товаров, определяемое их стоимостью, но реальный интерес для него все же представляет цена как сумма денег, которую согласен заплатить (передать) покупатель за единицу товара в акте купли-продажи [1].

Как правило, референтное ценообразование используется для организации схем возмещения стоимости лекарственных средства для населения, особенно в рамках системы медицинского страхования, тогда как индикативное – для формирования цен государственных закупок лекарственных средств.

Вместе с тем, использованием референтного ценообразования сталкивается с рядом проблем, к которым следует отнести следующее:

цены на разных рынках могут иметь ограниченную совместимость из-за разницы в уровнях заболеваемости (а значит и спроса); желаний и возможности приобрести лекарственные средства, структуре рынка, компонентах конечной цены (в т.ч. вознаграждению дистрибьюторов, оптовых и розничных торговцев, налогам структуре цены и т.п.); упаковке и дозировке, лекарственной форме; уровне расходов на НИОКР;

отдельные лекарственные средства могут находиться на разных стадиях своего жизненного цикла на различных рынках и степень патентной защиты ЛС на различных рынках различен;

референтные цены не всегда учитывают необходимость обеспечения доступа пациентов к лекарственным средствам; использование данного метода ассоциируется с повышением экономической мотивации агентов предложения и одновременно с уменьшением уровня доступности лекарственных средств для стран с низким уровнем дохода;

референтное ценообразование может привести к искажению цен вследствие колебаний курса валют и колебаний цен в т.ч. «Референтных странах», связанных с их структурными и конъюнктурными проблемами.

В то же время и установление предельных надбавок к ценам (маржи прибыли) также не лишено недостатков, среди которых:

отсутствие механизмов предупреждения внесения заведомо завышенных цен в тендерные заявки с целью покрытия разницы между предельной надбавкой и желаемым уровнем маржи прибыли продавца или в случае коррупционного сговора;

существование на одном рынке двух уровней цен на одни и те же лекарственные средства в случае, если они предоставляются по государственным программам и находятся в свободном доступе в аптечной сети;

необходимость масштабных закупок для заинтересованности продавца лекарственных средств в участии в тендерах и др.

Основой отношений по выплате страховых сумм выступает система реимбурсации, основанная на референтном ценообразовании. Предлагается осуществлять реферирование цен по корзине из стран, в число которых должны входить Российская Федерация и Беларусь; с периодичностью раз в полгода; способ калькуляции – средняя из трех самых низких цен в корзине.

В связи с внедрением референтного ценообразования как обязательного элемента определения возмещений лекарственных средств стоит заметить, что на разных рынках могут быть представлены различные препараты. Например, среди популярных антигипертензивных препаратов на отечественном рынке представлены большинство из лекарственных препаратов, предложенные на европейских рынках. Исключения составляют лекарственные средства, содержащие клопамид, хлорталидон, канренон – из группы мочегонных препаратов, пиндолол и ацебутолол – из группы  $\beta$ -адреноблокаторов, исрадипин – из группы блокаторов кальциевых каналов, беназеприл, цилазаприл, трандолаприл и имидаприл – из группы ингибиторов антигипертензивных ферментов.

При этом для обеспечения дифференцированного подхода к определению референтной цены отдельного лекарственного средства в случае, если на референтных рынках данный препарат с учетом содержания действующего вещества, лекарственной формы, дозировки, упаковки и т.д. - отсутствует, можно воспользоваться известным подходом ценообразования по конкурентным материалам. В частности, можно с некоторыми уточнениями использовать методику, предложенную авторами [2].

Максимальная референтная цена будет рассчитываться следующим образом:

$$C^{max} = C_p \times I_{\text{сравнение}} \quad (1)$$

где  $C^{max}$  - максимально допустимая цена на лекарственные средства, которая обеспечивает потребителю получение фармако-экономического эффекта;  $C_p$  - референтная цена как средняя из трех самых низких цен в корзине референтных рынков на лекарственные средства, избранный за базу для сравнения;  $I_{сравнение}$  - комплексный сравнительный индекс параметрической оценки лекарственных средств, который рассчитывается по формуле:

$$I_{сравнение} = i_1 \times i_2 \times \dots \times i_n \quad (2)$$

где:  $I_k$ ,  $k=1, \dots, n$  - индивидуальные индексы сравнительной оценки по каждому параметру.

В отличие от данного подхода считаем ненужным взвешивать отдельные индивидуальные индексы  $I_k$ , поскольку это искажает реальные пропорции соотношения между значениями параметров  $k$  у оцениваемого и базового лекарственного средства.

В качестве сравнительных параметров следует выбрать следующие: содержание действующего вещества в одной дозе, количество доз в упаковке, стоимость упаковки, сравнительная скорость и сравнительный степень всасывания оцениваемого и базового препарата (при возможности установки), стоимость лекарственной формы, сравнительный степень переносимости (сравнение должно базироваться на результатах испытаний, степень безопасности (для сравнения последнего параметра следует разработать соответствующую шкалу, которая будет учитывать наличие побочных эффектов, возможность применения при определенных заболеваниях или беременности, возможность применения для детей в случае сравнения препарата для детей и для взрослых при отсутствии аналогов).

### Список литературы

1. Агаркова Н.В. Маркетинг: учебно-методическое пособие /сост. Н. В. Агаркова, В.Е. Малиненко. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – 323 с. – Текст: непосредственный.
2. Алехин, С. В. О референтных и первичных референтных методиках измерений, прослеживаемых к шкалам измерений / С. В. Алехин, А. С. Дойников // Альманах современной метрологии. – 2021. – № 2(26). – С. 148-157. – EDN ADEEKE.

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИИ: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**САЕНКО О.Н.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**МОРЯК Д.Р.,**

*обучающийся,*

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

*Аннотация.* Цифровизация и инновации становятся ключевыми факторами успешного стратегического развития отраслей народного хозяйства в современном мире. В свете быстро меняющихся технологических и экономических условий, они предоставляют возможность организациям и отраслям добиваться конкурентных преимуществ, повышать эффективность и обеспечивать устойчивое развитие.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, цифровизация, инновация, технология, стратегия.

## **DIGITALIZATION AND INNOVATION: KEY FACTORS OF SUCCESSFUL STRATEGIC DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY SECTORS**

**SAYENKO O.N.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;*

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

**MORIAK D.R.,**

*Student,*

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

*Annotation.* Digitalization and innovation are becoming key factors for the successful strategic development of national economy sectors in the modern world. In the light of rapidly changing technological and economic conditions, they provide an opportunity for organizations and industries to achieve competitive advantages, improve efficiency and ensure sustainable development.

*Keywords:* economics, development, digitalization, innovation, technology, strategy.

Цифровизация – это процесс преобразования аналоговой информации в цифровой формат, который затем используется для улучшения бизнес-процессов и создания новых цифровых решений. В наше время цифровизация стала неотъемлемой частью всех отраслей народного хозяйства [1]. Она охватывает такие аспекты, как автоматизация производственных процессов, сбор и анализ данных, управление поставками и взаимодействие с клиентами.

Инновации, в свою очередь, охватывают разработку новых продуктов, процессов и моделей бизнеса, которые позволяют компаниям добиваться конкурентных преимуществ и роста [4]. Они часто включают в себя применение новейших технологий и концепций, что становится возможным благодаря цифровизации.

Ключевые факторы успешного стратегического развития [2]:

1. Сбор и анализ данных. Одним из наиболее важных аспектов цифровизации и инноваций является способность собирать и анализировать огромные объемы данных. Это позволяет компаниям выявлять тенденции, прогнозировать спрос и создавать более эффективные стратегии. Например, в розничной торговле данные о покупках клиентов могут использоваться для персонализации предложений и улучшения клиентского опыта.

2. Интеграция новых технологий. Ключевым аспектом инноваций является способность внедрять новые технологии в бизнес-процессы. Это включает в себя использование искусственного интеллекта, интернета вещей, блокчейна и других современных инструментов. Например, в производстве автомобилей роботизированные системы могут существенно улучшить эффективность производства.

3. Культура инноваций. Для успешной реализации инноваций важно создать культуру внутренней инновационной активности. Компании должны поощрять сотрудников к поиску новых идей и экспериментам. Это также включает в себя сотрудничество с внешними инновационными экосистемами, такими как стартапы и акселераторы.

4. Гибкие бизнес-модели. Цифровизация и инновации меняют способы, которыми компании взаимодействуют с клиентами и рынками. Поэтому гибкие бизнес-модели, способные быстро адаптироваться к изменениям, становятся неотъемлемой частью успешной стратегии развития. Например, подписочные модели в медиа-индустрии позволяют компаниям приспосабливаться к изменяющимся предпочтениям потребителей.

5. Социальная ответственность и устойчивость. Цифровизация и инновации также включают в себя стремление к устойчивому развитию и учету социальных факторов. Компании, которые активно интегрируют экологические и социальные вопросы в свою стратегию, могут привлекать больше клиентов и инвесторов.

Цифровизация и инновации важны не только для обеспечения конкурентоспособности, но и для решения ключевых вызовов и проблем, с которыми сталкиваются отрасли народного хозяйства. Аспекты, подчеркивающие значимость внедрения цифровых технологий [3]:

1. Решение глобальных вызовов. Важно подчеркнуть, что цифровизация и инновации могут содействовать решению глобальных вызовов, таких как изменение климата, устойчивость ресурсов и здравоохранение. Например, с применением сенсоров и аналитики данных возможно эффективнее управлять ресурсами и снижать отходы, что способствует более устойчивой экономике.

2. Создание новых рынков и рабочих мест. Данный аспект приводит к появлению новых рынков и секторов экономики. Новые технологии могут создавать новые возможности для предпринимателей и стартапов, а также способствовать росту занятости.

3. Улучшение качества жизни. В сферах, таких как здравоохранение и образование, цифровые технологии могут значительно улучшить качество услуг, сделать их более доступными и эффективными. Например, телемедицина позволяет пациентам получать качественное медицинское обслуживание удаленно.

4. Увеличение продуктивности. В различных отраслях, таких как производство и сельское хозяйство, цифровизация содействует повышению производительности и снижению издержек. Автоматизация и умные системы позволяют более эффективно использовать ресурсы.

5. Усиление конкурентоспособности страны: Страны, которые активно инвестируют в цифровизацию и инновации, становятся более конкурентоспособными на мировой арене. Это привлекает инвестиции и способствует росту экономики.

6. Борьба с кризисами и рисками: Цифровые инструменты могут улучшить способность стран и компаний справляться с кризисами, такими как пандемии или природные катастрофы. Они облегчают управление ресурсами, внешними связями и даже спасательными операциями.

7. Создание новых возможностей для малых и средних предприятий: Цифровизация и инновации устраняют многие барьеры для малых и средних предприятий, помогая им выходить на мировой рынок и конкурировать с крупными корпорациями.

## **ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ МОРСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ**

**СЕЛИВАНОВ В.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
Гуманитарно-педагогическая академия  
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского» (филиал в г. Ялта),  
Ялта, Республика Крым, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматриваются глобальные тенденции развития морской отрасли в мире, основные проблемы развития морских портов Российской Федерации, а также стратегические приоритеты развития России как морского государства.

*Ключевые слова:* морехозяйственный комплекс, морская отрасль, проблемы развития, транспортная инфраструктура.

## **PROBLEMS AND STRATEGIC PRIORITIES OF THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN MARITIME INDUSTRY**

**SELIVANOV V.V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
Humanitarian and Pedagogical Academy  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University in Yalta  
Yalta, Republic of Crimea, Russian Federation*

*Abstract.* In this paper we describe the global trends in the development of marine industry in the world, the main problems of sea ports of Russian Federation, as well as strategic priorities for Russia's development as a maritime state.

*Key words:* marine economic complex, maritime industry, development problems, transport infrastructure.

Реформирование системы государственного управления морского сектора народного хозяйства страны – давно назревшая проблема. Социологический анализ показывает, что на развитии морской политики Российской Федерации сейчас негативно сказывается четко сформулированных целей самого существования морехозяйственного комплекса страны, непубличность принимаемых властью решений (например, в области разработки всевозможных концептуальных и доктринальных документов, кадровых перестановок). Россия, обладая изначально значительным потенциалом морской отрасли, во многом утратила его из-за отсутствия стратегии государства по развитию морехозяйственного комплекса и связанных с ним отраслей.

Можно выделить ряд тенденций как глобального, так и внутреннего характера, которые оказывают влияние на развитие мировой морской отрасли в целом, а именно:

1. Рост объемов мировой морской торговли. Более 80% международной торговли товарами осуществляется путем морских перевозок. В период с 2000 по 2022 гг. объемы мировой морской торговли выросли в два раза (с 4 млрд. тонн в 2000 г. до 8,2 млрд. тонн в 2022 г.). Общий объем морской торговли в настоящее время составляет 9,6 млрд. тонн.

2. Формирование центров судостроения. В течение 2022 г. более 90% судов были построены в трех азиатских странах, а именно, в Республике Корея (37,3% тоннажа), Китае (28,6%) и Японии (24,6%). Все остальные страны вместе обеспечили лишь 9,6% мирового судостроения.

3. Рост требований к безопасности судоходства. Регионализация международной экономической деятельности привела к формированию новых международных экономико-политических объединений (примером чему может служить Таможенный союз России, Беларуси, Казахстана), которые осуществляют совместную таможенно-тарифную политику. Как результат, возрастает значение региональных (локальных) транспортных комплексов, а также роль интермодальных перевозок, международных транспортных коридоров, а также внутренних водных путей в транзите грузов.

4. Рост конкуренции между государствами Черноморского бассейна. Рынок портовых услуг свидетельствует, что с 445 800 000 тонн объема грузов, переваливаемых 96 терминалами в Черноморско-Азовском бассейне, наибольший объем приходится на российские портовые комплексы - 172,8 млн тонн (38,8%), за ними - украинские порты и терминалы (34,9%), терминалы Румынии (10,3%), Болгарии (6,1%), Грузии (5,0%) и Турции (5,0%).

Согласно Стратегии развития морской портовой инфраструктуры до 2030 г. (РФ) основная грузовая база, которая тяготеет к Северо-Западному и Южному регионам и обрабатывается в портах стран Балтии и Украины, должна быть переориентирована на российские морские порты.

Исходя из изложенных тенденций мирового развития морской отрасли, а также состояния морехозяйственного комплекса Российской Федерации и вытекающих проблем, связанных с развитием морского транспорта, основными стратегическими приоритетами развития морской отрасли России должны стать:

- улучшение управления морской отраслью путем усиления координации министерств, осуществляющих морскую деятельность и местных органов исполнительной власти приморских регионов;

- усиление межрегионального сотрудничества между местными органами исполнительной власти и органами местного самоуправления приморских регионов в сфере поддержки развития транспорта и стимулирования развития транспортной инфраструктуры;

- повышение конкурентоспособности российских портов через создание региональных логистических центров в основных морских транспортных узлах

для оптимизации процессов прохождения грузов и создания региональных портовых кластеров, объединяющих предприятия различных видов деятельности, связанной с перевалкой и обработкой грузов, а также с различными сервисными услугами по грузам, судам и портам;

- совершенствование таможенно-тарифной политики с целью привлечения транзитных грузов (снижение тарифов на перевозку железнодорожным транспортом, упрощение процедуры таможенного оформления тарифных грузов);

- модернизация транспортной инфраструктуры приморских регионов (приведение имеющихся транспортных путей страны в соответствие с международными стандартами, строительство новых автодорог);

- построение эффективной инфраструктуры управления судостроительной и судоремонтной промышленностью за счет создания регионального кластера на базе Республики Крым, что позволит увеличить капитализацию и повысить конкурентоспособность отрасли;

- развитие сектора интеллектуальных бизнес-услуг (консалтинг, инжиниринг, проектный менеджмент) в области судостроения и судоремонта;

- повышение безопасности судоходства путем реализации документов Международной морской организации (ИМО) по безопасности судоходства и охраны окружающей (природной) среды;

- использование потенциала отечественной морской образовательной системы для подготовки специалистов морской отрасли из зарубежных стран.

**Выводы.** Отечественная морская отрасль сохранила потенциал, который может стать основой для активизации экономического роста национального хозяйства. Недостаточным является уровень управления морской деятельностью (морской отраслью). Несовершенной остается нормативно-правовая база, регулирующая деятельность морской отрасли, в частности, значительная часть вопросов функционирования отрасли в Российской Федерации до сих пор регулируется подзаконными актами. Направленность государственной морской политики должна способствовать дальнейшему укреплению позиций России как морского государства, созданию благоприятных условий для достижения целей и решения задач развития морской деятельности. Процесс реформирования транспортного комплекса Российской Федерации предусматривает усиление контроля со стороны государства за использованием грузовой базы отечественного морского флота страны как отрасли транспортного комплекса с определенным валютным ресурсом. Чрезвычайно важным для активизации деятельности транспортных предприятий России является создание собственной информационной базы относительно конъюнктуры мирового фрахтового рынка.

### **Список литературы**

1. Лукьянович, Н.В. Морской транспорт в мировой экономике / Н.В. Лукьянович. – М.: Моркнига. – 2019. – 162 с. – Текст: непосредственный.

2. Могилевкин, И. Транспорт. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет / И. Могилевкин / под ред. И. С. Королева. – М.: Экономист. 2013.– 334 с. – Текст: непосредственный.

3. Селиванов, В.В. Особенности организации морских пассажирских маршрутов и агентирования судов / В.В. Селиванов. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 292 с. – Текст: непосредственный.

## **АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКИ КАК ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**СТРИЖАКОВА А.Ю.,**

*канд. наук гос. упр., доцент,*

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

*Аннотация.* В современных условиях хозяйствования предприятий особое внимание привлекают вопросы, связанные с оптимизацией их деятельности. В связи с жесткой конкуренцией и постоянным насыщением рынка, использование и синтез инструментов маркетинга и логистики становится крайне актуальным. Из этого следует, что логистический подход на практике должен использоваться параллельно и в тесной связи с маркетинговым так, чтобы оба подхода дополняли друг друга. Формирование системы взаимодействия маркетинга и логистики, которая бы отвечала возможностям и требованиям предприятий, становится одним из важнейших факторов, способствующих получению высоких результатов деятельности. Однако, на практике очень часто взаимодействие маркетинга и логистики связано с рядом проблем и противоречий, которые снижают величину как эффекта от такого сочетания, так и эффекта, ожидаемого от каждого из этих направлений в отдельности.

Таким образом, актуальность указанной темы заключается в том, что для успешного ведения предпринимательской деятельности необходимо наладить эффективную систему взаимодействия маркетингового и логистического направлений и устранить проблемы, возникающие в рамках данного взаимодействия.

*Ключевые слова:* маркетинг, логистика, территория, стратегирование, функция, управление, стратегия.

## **ANALYSIS OF MARKETING LOGISTICS AS THE MAIN CONCEPT OF EFFECTIVE ENTREPRENEURSHIP**

**STRIZHAKOVA A.Yu.,**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,*

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

*Annotation.* In modern conditions of business enterprises, special attention is drawn to issues related to the optimization of their activities. Due to fierce competition and constant saturation of the market, the use and synthesis of marketing and logistics tools is becoming extremely relevant. It follows from this that the logistics approach in practice should be used in parallel and in close connection with the marketing approach so that both approaches complement each other. The formation of a system of interaction between marketing and logistics, which would meet the capabilities and requirements of enterprises, becomes one of the most important factors that contribute to obtaining high performance results. However, in practice, very often the interaction of marketing and logistics is associated with a number of problems and contradictions that reduce the magnitude of both the effect of such a combination and the effect expected from each of these areas separately.

Thus, the relevance of this topic lies in the fact that in order to successfully conduct business, it is necessary to establish an effective system of interaction between marketing and logistics directions and eliminate problems arising within the framework of this interaction.

*Keywords:* marketing, logistics, territory, strategizing, function, management, strategy.

Интенсивное развитие бизнес-процессов современных предприятий актуализирует проблему взаимодействия и интеграции маркетинга и логистики с целью обоснования и выявления границ компетенций процессов в общей цепи формирования потребительской ценности продукции.

Залогом успешного развития промышленного предприятия в условиях современного рынка является использование комплексного подхода к управлению процессами снабжения и распределения. Перспективными управленческими концепциями, с помощью которых возможно изменение парадигм, являются концепции логистики и маркетинга, тесно интегрированные между собой.

К сожалению, проведенный анализ научной литературы показал, что на сегодня не существует единого подхода к вопросам взаимодействия маркетинга и логистики, а также отсутствуют исследования, которые бы рассматривали проблемы формирования потребительской ценности как результата Интеграции процессов маркетинга и логистики.

Маркетинг преимущественно ориентированный на внешние для организации транзакции, а логистика направлена в большей степени на внутреннюю среду предприятия. В то же время необходимо отметить, что взаимодействие маркетинга как концепции управления, ориентированной на оптимизацию рыночных отношений, и логистики как концепции управления, ориентированной на оптимизацию материальных потоков, создает возможности

для повышения эффективности деятельности предприятия. Соответственно можно выделить два взаимосвязанных аспекта маркетинговой логистики:

- функциональный, связанный с перемещением материального потока (физическое распределение);

- институциональный, связанный с выбором канала распределения и управлением ним [1].

Большинство ученых утверждают, что существуют три системы взглядов на маркетинговую логистику, раскрывающие ее сущность [2].

Таким образом, концепция маркетинговой логистики реализуется на основе системного подхода к использованию маркетинга и логистики в хозяйственной деятельности и предусматривает активное использование современных информационных технологий.

Однако, как показывает опыт реформирования отечественной экономики те инструменты, которые хорошо зарекомендовали себя в стабильной экономике развитых стран, далеко не всегда успешно применяемых в наших реалиях. Селекционный механизм рынка достаточно быстро оценивает и отбирает наиболее выгодные формы и методы хозяйствования, заставляющие искать более серьезные причины нарастающего разрыва между теорией и практикой эффективного управления отечественными предприятиями. Эта ситуация касается, в первую очередь маркетинговой логистики, которая в отличие от менеджмента до сих пор не имеет четкого концептуального оформления, как в части содержательного определения этой сравнительно новой научной дисциплины, так и в части сфер ее эффективного использования [3].

Повышению адаптивности системы маркетинговой логистики способствует также наличие достаточно объективных и надежных индикаторов оценки последствий стратегических и тактических решений с использованием обратных связей.

В свою очередь это означает необходимость существенной модификации знаний и навыков современной маркетинговой логистики, применяемых за рубежом, с целью их адаптации к отечественным хозяйственным системам.

Таким образом, внедрение и использование инструментов маркетинговой логистики в управлении предприятиями будет иметь эффект, намного превосходящий результаты от применения маркетинга и логистики отдельно.

Считаем, что стратегию маркетинга нужно строить с применением логистических принципов, что и ведет за собой установление долгосрочных целей и структур маркетинговой логистики, то есть построение логистической схемы – это оптимальная система движения товарных, финансовых и информационных потоков. Важность анализа сегментации, мотивации потребителя, продвижения и др. Поэтому, эффективное управление цепью поставок, приводящее к снижению цен, может вызвать большее влияние на сбыт, чем действие маркетинга, ориентированного только на стимулирование спроса. Можно утверждать, что интеграция маркетинга и логистики на стадиях, предшествующих непосредственному процессу производства продукции, предполагает изменение подхода к закупочной

деятельности. На этом этапе управления материальными потоками возникает необходимость принимать управленческие решения, которые максимально должны удовлетворять противоречивые интересы предприятий-поставщиков, транспортных предприятий и организаций, а также складских и производственных подразделений - потребителей. Таким образом, возникает необходимость пересмотра всей системы управления закупочной деятельностью предприятия для обеспечения ее переориентации и максимально эффективное удовлетворение потребностей потребителей

### **Список литературы**

2. Гаджинский А.М. Логистика: учебник /А.М. Гаджинский – М.: ПТК «Дашков и К», 2021. – 484 с. – Текст: непосредственный.

4. Гетман А.А. Экономика предприятия: учебное пособие / О.А. Гетман, В.М. Шаповал – М.: Центр учебной литературы, 2018. – 488 с. – Текст: непосредственный.

5 Гой И.В. Организация предпринимательской деятельности: учебно-методическое пособие / И.В. Гой, Т.П. Смелянская – Х.: ХКТЭИ, 2019. – 220 с. – Текст: непосредственный.

## **МАРКЕТИНГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДИСТРИБУЦИИ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОМ РЫНКЕ**

**СТРИЖАКОВА А.Ю.**

*канд. наук гос. упр., доцент,*

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

**БОНДАРЬ К.А.**

*обучающаяся,*

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

**СУМЯЦКАЯ М.В.**

*обучающаяся,*

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

*Аннотация.* Дистрибуция является важной частью маркетинга готовой продовольственной продукции, и от ее эффективности будет зависеть конечный результат работы субъекта хозяйствования. Поэтому в сферу компетенции маркетинга также входит и логистическая составляющая, связанная с организацией физического перемещения, складирования и хранения сырья и

готовой продукции. Установлено, что сущность маркетингово-логистического подхода к управлению предприятий заключается в сочетании комплекса маркетинга и комплекса логистики и предусматривает доставку нужного товара в нужное место, в нужное время и с меньшими затратами, чем у конкурентов.

*Ключевые слова:* продовольственный рынок, дистрибуция, маркетинг, сбыт, логистика.

## **MARKETING AND LOGISTICS MODEL OF DISTRIBUTION IN THE FOOD MARKET**

**STRIZHAKOVA A.YU.**

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

**BONDAR K.A.**

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

**SUMYATSKAYA M.V.**

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

*Annotation.* Distribution is an important part of the marketing of finished food products, and the final result of the business entity's work will depend on its effectiveness. Therefore, the sphere of marketing competence also includes the logistics component associated with the organization of physical movement, warehousing and storage of raw materials and finished products. It is established that the essence of the marketing and logistics approach to enterprise management is a combination of a marketing complex and a logistics complex and provides for the delivery of the right goods to the right place, at the right time and at a lower cost than competitors.

*Keywords:* food market, distribution, marketing, sales, logistics.

Функционирование продовольственного рынка как системы, обеспечивающей потребности потребителей в продуктах питания, а продавцов - на достаточном уровне платежеспособного спроса, требует отдельного научного исследования процесса дистрибуции с использованием маркетинговых и логистических управленческих подходов. Современные тенденции развития рынков продовольственных товаров характеризуются высокой интенсивностью конкуренции, зависимостью от воздействия природно-экологических факторов, потребностью в специальных условиях

хранения скоропортящейся продукции указывают на то, что условием эффективности деятельности производителей продуктов питания является внедрение маркетинга как философии бизнеса. То есть деятельность предприятий-субъектов продовольственного рынка, начиная от замысла товара или услуги, заканчивая его предложением (сбытом) конечному покупателю, должен ориентироваться на потребителя и его потребности обоснование объемов и сроков производства сельскохозяйственной продукции;

расчет необходимости привлечения дополнительных финансовых средств с определением источников их получения.

В последние годы возросло значение транспортной функции продовольственного маркетинга.

Комплекс продовольственного маркетинга состоит из фирм-посредников и предприятий, применяющих различные функции и направления маркетинга. Комплекс продовольственного маркетинга вмещает в себе два главных типа деятельности [1].

Первый тип-физическое манипулирование (сбор, погрузка, разгрузка, транспортировка), хранение, переработка и передача сырья и готовой продукции под время движения их от производителей к потребителям. Второй тип – процесс обмена и ценового образования в рыночной системе.

Таким образом, в сферу компетенции маркетинга также входит и логистическая составляющая, связанная с организацией физического перемещения, складирования и хранения сырья и готовой продукции. Распределение является важной частью маркетинга готовой продукции, и от ее эффективности будет зависеть конечный результат работы субъекта хозяйствования.

В. Т. Лозинский и И. П. Мищук под системой дистрибуции понимают сложную экономическую систему, объединяющую в своем составе производителя готовой продукции и различных посредников, которые на договорных началах (на основе дистрибьюторского Договора) совместно осуществляют маркетинговую, коммерческую, логистическую деятельность по продвижению продукции к конечному потребителю и ее реализации соответственно к стратегии субъекта хозяйствования-организатора такой системы с соблюдением установленных им условий продажи, цен продажи, стандартов обслуживания и под его контролем [2].

Распространение как процесс выполняет следующие задачи:

целенаправленная атака на клиентов конкурентов и защита собственных наиболее важных клиентов;

экономически обоснованное сокращение количества клиентов;

структурное улучшение клиентской базы путем тщательного изучения категорий клиентов;

стратегическое совершенствование организации сбыта, повышение уровня сервиса;

усиление влияния на рынке благодаря вертикальному маркетингу и франчайзингу;

контроль и оптимизация сети партнеров по сбыту, привлечение новых торговых представителей;

стремление к сближению с клиентами, к удовлетворению их потребностей и повышению лояльности;

улучшение службы доставки и соблюдения сроков поставок;

облегчение контактов с клиентами благодаря новым СМИ (Интернет, мобильная связь);

управление всеми процессами, связанными с покупателями, с помощью компьютера (CRM – Customer Relationship Management, CAS – Computer Assisted Selling);

аутсорсинг сбыта и осуществление продаж в случае отказа от самостоятельной деятельности на рынке [3].

Таким образом, можно считать, что одним из направлений совершенствования деятельности субъектов, формирующих предложение продовольственных товаров, является применение маркетингово-логистических моделей дистрибуции, суть которых заключается в выборе оптимальных коммерческих связей между производителем и потребителем продукции. На выбор модели дистрибуции (прямой, косвенной или смешанной) будут влиять цели и задачи сбытовой политики, состояние реализации стратегии дистрибуции и уровень развития маркетингового потенциала.

Считаем, что использование смешанной модели дистрибуции, то есть сочетание прямых связей производителя с потребителем и косвенных (использование услуг коммерческого посредника-дистрибьютора), позволит предприятиям продовольственного рынка лучше использовать имеющийся маркетинговый потенциал и адаптироваться к потребностям потребителя.

### **Список литературы**

1. Ужва, А. Продовольственный маркетинг в системе функционирования агробизнеса / А. Ужва. – Текст: непосредственный // Прикладная экономика – от теории к практике : материалы наук.-практ. конф. Новочеркасск: Вектор, – 2016. – С. 230-232.

2. Лозинский В. Т. Формирование современных систем дистрибуции товаров: проблемы теории и практики / В.Т. Лозинский, И. П. Мищук // Логистика. – 2019. – № 690. – С. 95-103.

4. Лабурцева О. И. Маркетинговые основы организации дистрибуции и сервиса / О.И. Лабурцева, Л.К. Яцишина // Вестник национального университета. – 2019. – № 6. Т. 2. – С. 73-77. – URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_2/073-077.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/073-077.pdf) (дата обращения: 11.0.2023)

## **СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТУРЕЦКИХ КОМПАНИЙ АВТОСЕРВИСА**

**СУЛЕЙМАН ИНАЛ,**  
директор,  
*Express Spare Parts Industry & Commerce LTD STI,*  
Стамбул, Турецкая Республика

*Аннотация.* В работе определена необходимость использования современных маркетинговых инструментов продвижения турецких компаний на примере сферы автосервиса. Представлены эффективные инструменты маркетинга в условиях конкурентной борьбы компаний автосервиса. Отмечена роль Интернет-технологий в процессе разработки программы продвижения компании.

Ключевые слова: маркетинг, инструменты, Интернет-технологии, продвижение, автосервис, реклама.

## **MODERN MARKETING TOOLS FOR PROMOTING TURKISH CAR SERVICE COMPANIES**

**SULEYMAN INAL,**  
Manager,  
*Express Spare Parts Industry & Commerce LTD STI,*  
Istanbul, Turkish Republic

*Annotation.* The paper identifies the need to use modern marketing tools to promote Turkish companies on the example of the car service sector. Effective marketing tools in the competitive environment of car service companies are presented. The role of Internet technologies in the development of the company's promotion program is noted.

*Keywords:* marketing, tools, Internet technologies, promotion, auto repair, advertising.

*Problem statement.* The company's activity in the car maintenance services market is characterized on the one hand by the presence of demand for these services, but on the other hand, by a significant level of competition. Today, both large enterprises of this direction and small ones, which provide a fairly narrow range of services, are fighting among themselves for the client, but they benefit due to a lower pricing policy for a number of works provided.

An effective way of positioning in the market for a service station (service station) is its promotion through the use of various marketing tools.

The purpose of the work is to consider the main marketing tools of promotion within the framework of the activities of a car service station.

Presentation of the main material. Among the existing marketing promotion tools, several enlarged types can be distinguished: advertising; public relations; sales promotion; personal sales; direct marketing; internet marketing.

In each of the above groups, we will highlight the most successful marketing tools that are suitable for promoting a car service station in modern conditions.

Advertising is an effective tool in the services market. However, it should be understood that television advertising is an expensive form of communication. Therefore, for this type of service, print advertising (billboards in places where services are provided, posters) is a good option. Radio advertising can also be quite effective, but only if it is placed on a radio with the required target audience (for example, «Auto-radio»).

Regarding public relations, a necessary element is the development of a logo, slogan, and the introduction of a corporate identity. Often, car repair and maintenance companies also use such a tool as sponsorship, for example, when participating in motorsport competitions.

Among the sales promotion tools, car service stations in Turkey mainly use discounts for regular customers. Among such tools, loans and load sales can also be used (if a car service station has a warehouse of auto parts).

Such a marketing communications tool as personal sales is practically not used in the activities of service stations. However, if the company has an auto parts store, then personal sales can become an integral part of the company's activities.

Direct marketing in the traditional format in the activities of enterprises providing car repair and maintenance services can be interesting both in working with regular customers and with potential ones. It is important for the company to maintain contacts with its customers through telephone contacts, e-mail. So, for example, if you build the manager's work correctly, you can track the need to replace the oils and other liquids of the car and remind the owner about it.

Internet marketing tools are by far the most accessible and effective. So, today, enterprises of the industry under study are actively creating communities/ groups in social networks, posting ads about their activities in local public places. In addition, you should pay attention to contextual and banner advertising, especially considering its targeting on the Internet. Also, some enterprises use stories in groups, promotions for regular customers and contests, which allows them to interact more closely with consumers of their services.

To select the necessary promotion tools, it is important to conduct systematic marketing analysis, monitor not only your own achievements, but also study the activities of competitors. Based on the analysis, it is important for the management of the enterprise to develop a pricing and assortment policy that will allow the car service station to take a competitive position in the market.

Conclusions. The overall development of the enterprise depends on the choice of marketing promotion tools. It is important to determine the optimal set of these tools for greater effect. So, for example, you should combine traditional marketing tools with Internet marketing, while focusing on those tools that will be promising directly in the place where the enterprise operates.

## **HR-БРЕНД И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ-РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА**

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

**БЛИЗКИЙ Р.С.,**  
*д-р экон. наук, доцент, профессор,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,  
Москва, Российская Федерация*

*Аннотация.* Сложные и нестабильные экономические условия функционирования как отечественных, так и зарубежных организаций, привели к тому, что конкуренция во всех ее проявлениях существенно усилилась. Данное явление стало локомотивом в нарастании интереса к вопросам выстраивания, развития и продвижения сильного бренда работодателя (HR-бренда). Вопросы формирования, развития и продвижения сильного HR-бренда уже привлекли внимание достаточно большого круга исследователей.

*Ключевые слова:* hr-бренд, организация-работодатель, hr-брендинг, имидж, бренд работодателя, конкурентоспособность, рынок труда, конкурентные преимущества.

## **HR-BRAND AND IT'S ROLE IN THE EMPLOYER'S COMPETITIVENESS INCREASING IN THE LABOR MARKET**

**TIMOKHINA O.A.,**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
FSAEI HE «Belgorod National Research University»,  
Belgorod, Russian Federation;*

**BLIZKIY R.S.,**  
*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor,  
FSBEI HE «University of Management»,  
Moscow, Russian Federation*

*Annotation.* The difficult and unstable economic conditions of the functioning of both domestic and foreign organizations have led to the fact that competition in all its manifestations has significantly intensified. This phenomenon has become a locomotive in the growing interest in building, developing and promoting a strong

employer brand (HR brand). The formation, development and promotion of a strong HR brand has already attracted the attention of a fairly large circle of researchers.

*Keywords:* hr-brand, employer organization, hr-branding, image, employer brand, competitiveness, labor market, competitive advantages.

С каждым годом конкуренция между работодателями за самые ценные и квалифицированные кадры только нарастает. Сегодня на рынке труда можно отчетливо проследить реализацию целых компаний по развитию и продвижению благоприятного и привлекательного HR-бренда как одного из наиболее весомых и неоспоримых конкурентных преимуществ современных организаций-работодателей.

Борьба за талантливых, высокопрофессиональных специалистов вышла на первый план в деятельности практически всех HR -подразделений, а вопросы привлечения и удержания таких специалистов все активнее включаются в число первоочередных, приоритетных задач кадровой политики организаций. Именно сильный HR-бренд встал в один ряд с наиболее перспективными и привлекательными капиталовложениями организаций-работодателей. Одновременно с этим, привлекательный и сильный HR-бренд выступает конкурентным преимуществом любого работодателя на рынке труда.

HR-бренд (бренд работодателя) можно определить как «образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие)» [4].

Выгода от построения сильного HR-бренда достаточно очевидна - обладая таким брендом, организация-работодатель с легкостью может привлекать наиболее ценных и талантливых специалистов на рынке труда с минимальными временными и финансовыми затратами на закрытие появляющихся вакансий. Сильный HR-бренд также способствует повышению уровня мотивированности и вовлеченности работников в деятельность собственной организации, что в свою очередь обеспечивает усиление конкурентных позиций организации, а также достижение поставленных стратегических целей. Также преимущества, которые приносит сильный и привлекательный HR-бренд работодателю, можно увидеть на рисунке 1.

В тоже время, слабый и непривлекательный HR-бренд может стать причиной оттока ценных работников в другие организации, что негативно скажется на стабильности кадрового состава и уже устоявшемся имидже работодателя на рынке труда.



Рис. 1. Какие преимущества дает сильный HR-бренд работодателю?

Один из опросов, проведенных компанией «LinkedIn» показал, что издержки найма у организаций со слабым HR-брендом почти вдвое больше стоимости найма, чем у организаций с сильным HR-брендом. Так многие организации стараются тратить больше на заработную плату сотрудников, чтобы компенсировать этим собственную плохую репутацию. Но большинство соискателей по-прежнему категорически отказываются устраиваться на работу в организации с отрицательным HR-брендом - повышение заработной платы на 10% способно привлечь только 28% соискателей [1].

На данный момент различают внутренний и внешний HR-бренд организации-работодателя.

Под внешним HR-брендом подразумевается тот образ и имидж организации-работодателя, который сформировался на рынке труда в глазах потенциальных кандидатов на вакантные должности, организаций - конкурентов и других субъектов рынка труда.

Если речь идет о внутреннем HR-бренде, то здесь подразумевается то, как непосредственно сами сотрудники оценивают своего работодателя, насколько они лояльны к нему, вовлечены в деятельность своей организации и разделяют ее корпоративную культуру, ценностные установки и т.д.

Любой HR-бренд состоит из элементов, основные из которых представлены на рисунке 2 в виде структуры бренда работодателя.

Сегодня в качестве примеров отечественных компаний, отличающихся сильным HR-брендом можно назвать ТД «ЦУМ», сеть супермаркетов парфюмерии и косметики «Парфюм-Лидер». Из зарубежных обладателей сильного HR-бренда можно отметить компанию Google, Cadbury, Nissan, LinkedIn, Boston Consulting Group и др. [1].

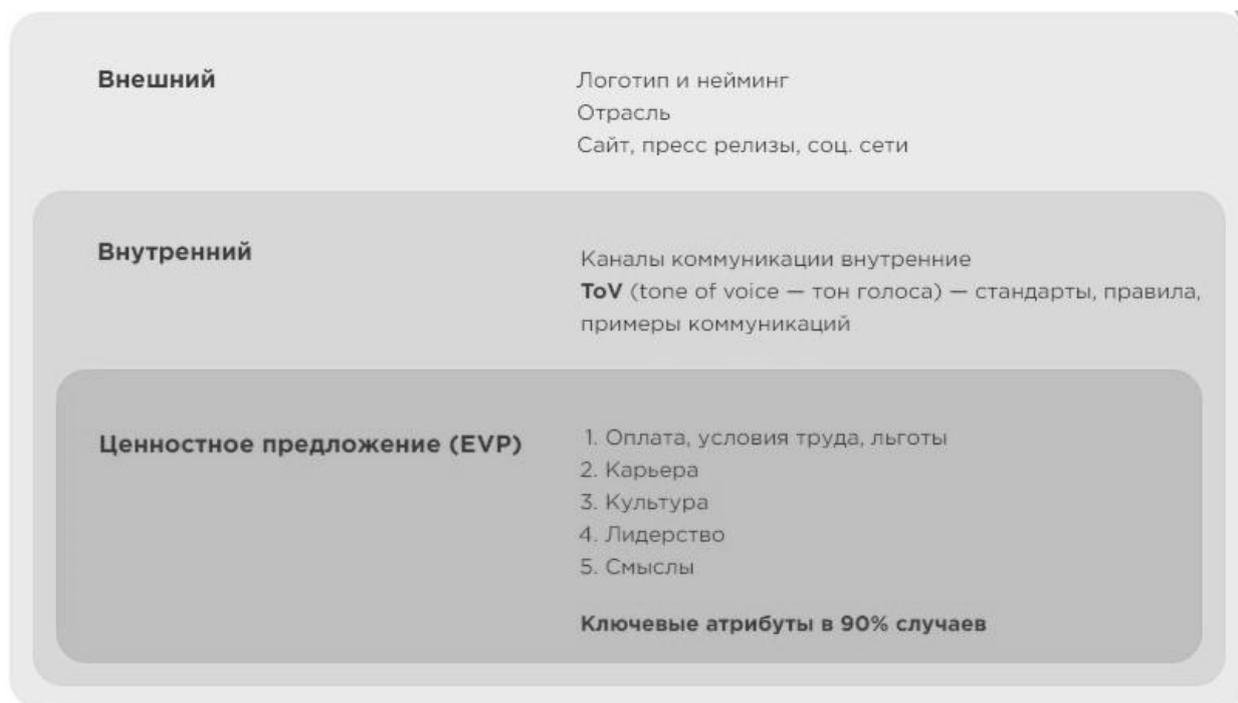


Рис. 2. Структура HR-бренда [2]

Также ежегодно крупнейшая платформа онлайн-рекрутинга в России HeadHunter публикует рейтинг лучших работодателей страны. В таблице 1 представлены первые 10 мест в рейтинге по результатам оценки 2022 года среди крупнейших компаний, с численностью персонала от 5001 чел.

Таблица 1

Рейтинг лучших работодателей за 2022 год (среди крупных компаний с численностью персонала от 5001 чел.) [3]

№	Название компании	Отрасль
1.	ПАО «Сбербанк России»	Банки
2.	ООО «Яндекс»	IT и интернет
3.	АО «Альфа-Банк»	Банки
4.	ООО «ВК»	IT и интернет
5.	АО «Тинькофф Банк»	Банки
6.	ПАО «Газпром нефть»	Энергетика, добыча и переработка сырья
7.	ПАО «Банк ВТБ»	Банки
8.	ПАО «Сибур Холдинг»	Энергетика, добыча и переработка сырья
9.	ООО «Т2 Мобайл»	Телекоммуникации, связь
10.	ПАО «МТС»	Телекоммуникации, связь

Методология оценки расчета мест в таком рейтинге носит достаточно сложный и комплексный характер и включает три направления независимой оценки, по результатам которой получают итоговые места работодателей с определенным HR-брендом.

Таким образом, вполне очевидно, что существует тесная корреляция между сильным, привлекательным HR-брендом и конкурентной позицией работодателя на рынке труда. Современный отечественный рынок труда

претерпевает множественные трансформации, а также испытывает на себе негативное влияние внешних факторов, что предъявляет к российским работодателям определенное требование – максимально эффективно использовать имеющийся кадровый потенциал. В свою очередь, соблюдение данного требования не представляется практически возможным без укомплектования организации профессиональными, опытными, ценными кадрами, что может иметь место исключительно при наличии сильного HR-бренда.

### **Список литературы**

1. Влияние HR-бренда компании на подбор персонала: примеры сильных и слабых, статистика влияния и бюджеты на развитие HR-бренда библиотеки. – URL : <https://it-recruiting.ru/vliyanie-hr-brenda-kompanii-na-podbor-personala-primery-silnyx-i-slabyx-statistika-vliyaniya-i-byudzhety-na-razvitie-hr-brenda/> (Дата обращения: 17.10.2023).
2. Диагностика HR-бренда онлайн. – URL : Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-brand/> (Дата обращения: 19.10.2023).
3. Рейтинг работодателей. – URL : <https://rating.hh.ru/> (Дата обращения: 19.10.2023).
4. Minchington B. Your Employer Brand — attract, engage, retain, Collective Learning Australia, 2006.

## **ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В АГРОБИЗНЕСЕ**

**ЮРМАНОВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

**ГОНЧАРЫК А.В.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Современные тенденции национальных и мирового аграрных рынков свидетельствуют, что решение проблем отечественного сельского хозяйства возможно во многом благодаря применению логистического инструментария. Однако его использование должно учитывать специфику аграрного производства, особенности организации системы логистики в агробизнесе и логистического управления агропродовольственными цепями поставок. Обращено внимание на важность применения интегрированной логистической парадигмы в построении устойчивых партнерских отношений

между фермерскими хозяйствами в целях создания успешных сельскохозяйственных кооперативных организаций.

*Ключевые слова:* логистический инструментарий, методы и средства логистики, агробизнес, фермерские хозяйства, агропродуктовые компании.

## **FEATURES OF USING LOGISTICS TOOLS IN AGRIBUSINESS**

**YURMANOVA E.A.,**

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

**GONCHARYK A.V.,**

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

*Annotation.* Current trends in national and global agricultural markets indicate that solving the problems of domestic agriculture is possible largely thanks to the use of logistics tools. However, its use should take into account the specifics of agricultural production, the peculiarities of the organization of the logistics system in agribusiness and the logistics management of agri-food supply chains. Attention is drawn to the importance of using an integrated logistics paradigm in building sustainable partnerships between farms in order to create successful agricultural cooperative organizations.

*Keywords:* logistics tools, methods and means of logistics, agribusiness, farms, agroproduct companies, agricultural cooperative organizations.

В XXI в. глобальный спрос на сельскохозяйственную продукцию демонстрирует устойчивый рост, в связи с чем применение логистических инструментов в аграрной отрасли стран – крупнейших производителей продовольствия в мире, к которым относятся и Российская Федерация, становится актуальным для обеспечения устойчивости сельскохозяйственного производства и непрерывности поставок продуктов питания, что, несомненно, будет способствовать снижению угрозы их дефицита в мире.

В агропродовольственных сегментах национальных экономик наблюдается ряд изменений, которые инициируют переориентацию сельхозпроизводителей в отношении их ролей, деятельности и стратегий. Так, спрос и предложение больше не ограничиваются странами или регионами, а стали международными процессами. Кроме того, ассортимент продукции значительно расширился, а требования национальных и мирового продуктовых рынков к качеству продукции, отслеживаемости, услугам доставки и устойчивому развитию продолжают расти.

Применение логистических средств и методов в современном агробизнесе приобретает особую актуальность, поскольку логистика решает,

прежде всего, вопросы бесперебойной поставки сельскохозяйственной продукции и продуктов питания от производителя к конечному потребителю. Важно также учитывать принципы, которые действуют в других подсистемах логистики: нужный товар в нужном месте, в целости и сохранности, в согласованном количестве в согласованном месте по минимально возможной цене. Необходимо понимать, что сфера деятельности сельскохозяйственных цепей поставок и логистики отличается от цепей поставок и логистики в промышленном производстве, торговле промышленными товарами, на транспорте. При этом специфика использования логистического инструментария в деятельности сельхозпроизводителей (особенно представленных мелкими и средними фермерскими хозяйствами) и агропродовольственных фирм как основных субъектов агробизнеса остается в настоящее время недостаточно изученной [1].

Участники цепочек поставок агропродовольственной продукции должны понимать логистику обращения с сырьем и готовой продукцией, а также знать, как разработать и управлять соответствующей логистической системой. Логистика, внедряемая в агробизнес, включает в себя нечто большее, чем систему складирования и транспортировки. Логистический инструментарий также включает планирование, реализацию и контролирование эффективных прямых и обратных потоков продукции, финансовых средств и соответствующей информации между точкой производства и точкой потребления для максимально полного удовлетворения клиентов (рисунок 1).

Многие особенности сельскохозяйственной продукции придают цепи поставок сельскохозяйственного сырья и продовольствия определенные характеристики, отличные от характеристик цепи поставок промышленной продукции. Так, в обращении должны быть приняты определенные меры по обеспечению качества прежде всего скоропортящейся свежей сельскохозяйственной продукции, поступающей в потребление.

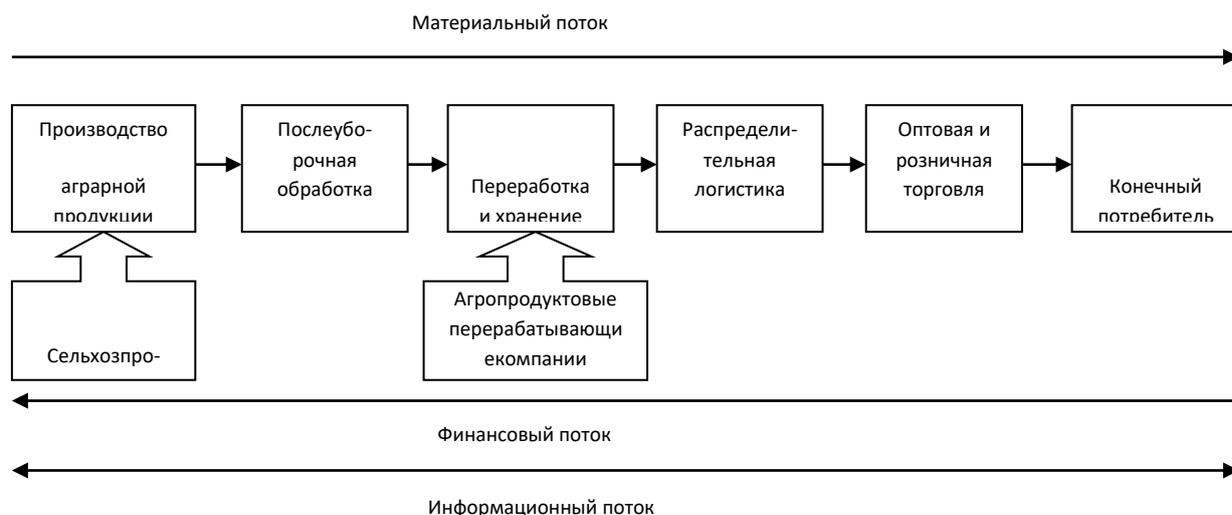


Рис. 1. Традиционная логистика аграрного производства

Сельскохозяйственная продукция, находящаяся в обращении, требует классификации, обработки, сортировки и т. д. Подвергаемая хранению и транспортировке сельскохозяйственная продукция нуждается в специальных контейнерах и оборудовании, например, в специальном оборудовании для логистики молочных продуктов. Кроме того, ограниченный сезоном, климатом и другими природными условиями, цикл производства сельскохозяйственной продукции по сравнению с промышленными товарами намного длиннее, а инвестиции в сельскохозяйственное производство имеют более длительный период окупаемости.

Современный аграрный рынок характеризуется также высокой степенью неопределенности. Рассредоточение сельскохозяйственного производства и потребления делает рыночную информацию достаточно разрозненной, что снижает степень ее достоверности о спросе и предложении, а также о конкурентах и партнерах. Сезонность сельскохозяйственного производства затрудняет быструю адаптацию и своевременную корректировку к изменениям рыночной конъюнктуры и, в свою очередь, увеличивает колебания рыночных цен. Кроме того, свежие скоропортящиеся сельхозпродукты имеют ограничения в перемещении между разными регионами и сезонами, что отличает цепи поставок сельскохозяйственной продукции высокими рисками. В результате рыночная неопределенность и увеличение транзакционных издержек усиливают тенденцию оппортунизма в интеграции цепей поставок.

Агропродуктовые компании постоянно сталкиваются с необходимостью перемещения, обработки, переработки и хранения продукции от производителя к потребителю. Координация, планирование и реализация такой деятельности также являются неотъемлемой частью конечного успеха и выживания фирмы. Надо отметить, что эти направления деятельности составляют значительную часть общей стоимости большинства сельскохозяйственных продуктов. Согласно статистике, затраты на логистику зерна в Российской Федерации составляют около 30-50% от общей стоимости продукции, а в стоимости свежих сельскохозяйственных продуктов логистические издержки составляют более 60% [2]. В научных исследованиях зарубежных авторов отмечается, что затраты на логистику продуктов питания в развитых странах составляют 10-20 %, а свежей сельскохозяйственной продукция составляют около 30% [3, с. 46]. Очевидно, их сокращение может значительно повысить конкурентоспособность агропродовольственного предприятия.

Типичные логистические системы сельхозпроизводителей и перерабатывающих сельскохозяйственное сырье агропродовольственных компаний включают в себя следующие инструменты: 1) выбор местоположения фирмы; 2) развитие перерабатывающих мощностей; 3) приобретение объектов холодильной цепи; 4) поиск и транспортировка сырья; 5) перемещение готовой продукции в процессе переработки; 6) управление оборудованием по упаковке и маркировке; 7) управление складами и складскими помещениями; 8) контроль запасов; 9) управление закупками и заказами клиентов; 10) контроль качества и безопасности продукции; 11) управление транспортным парком для доставки

продукции; 12) приобретение и внедрение систем информационных и коммуникационных технологий (ИКТ); 13) контроль финансовых и информационных потоков; 14) обеспечение прослеживаемости продукции.

Принятие Донецкой Народной Республики в качестве субъекта в Российскую Федерацию актуализировало и накапливавшиеся почти десятилетие проблемы агробизнеса, прежде всего формирования эффективной агрологистической системы, обеспечивающей взаимовыгодную интеграцию логистических партнеров, функционирующих в сфере современного агробизнеса. В подобной системе должны найти свое достойное место мелкие и средние аграрии, представленные фермерскими хозяйствами, как уже действующими в ДНР, так и вновь создающимися на основе нормативных правовых актов РФ, регулирующих аграрный сектор национальной экономики.

Необходимо признать, что агробизнес ДНР, особенно в организационно-правовой форме фермерских хозяйств, сталкивается с многочисленными и сложными проблемами в сфере логистики. Проблемы логистики включают неадекватную и неэффективную инфраструктуру (внешние факторы), отсутствие эффективных логистических систем и управления (внутренние факторы) или и то, и другое. Отсутствие инфраструктуры усугубляет внутренние проблемы логистики всех промышленных предприятий, но особенно агропродовольственных фирм, которые часто имеют дело со скоропортящейся продукцией. Необходимо выделить конкретные внешние факторы, которые существенно сдерживали применение логистического инструментария в агробизнесе Республики и рост агропродовольственных фирм различных организационно-правовых форм, а именно:

- отсутствие доступной поддержки со стороны финансовых учреждений;
- непоследовательность и односторонность республиканской аграрной политики;
- отсутствие системы агромаркетинга;
- несправедливость налогового бремени для производителей агропродовольствия по сравнению с фирмами, импортировавшими агропродовольственную продукцию и пользовавшимися налоговыми льготами;
- нетарифные барьеры, такие как блокпосты;
- недобросовестная конкуренция;
- неадекватная дорожная сеть и плохое состояние дорог;
- высокие и нестабильные затраты на топливо;
- нерегулярные поставки электроэнергии и воды;
- плохие или отсутствующие сети связи.

К давлению внешних факторов добавились проблемы внутренней логистики, с которыми столкнулись сельскохозяйственные производители и агропродовольственные предприятия Республики:

- устаревшее/неэффективное технологическое оборудование, оборудование для контроля качества продукции, машины и транспортные средства;

– высокие затраты на найм и обучение квалифицированных кадров в области управления агрологистикой – управление автопарком, инвентаризация, отслеживание и контроль качества;

– высокие затраты на техническое обслуживание;

– недоступность современных технологий, таких как ИКТ;

– неадекватные и неподходящие системы складирования и хранения;

– нерегулярность и сезонная изменчивость поставок сырья;

– высокие затраты на упаковку и этикеточные материалы;

– плохой доступ к рыночной информации и рынкам сбыта;

– отсутствие эффективных систем утилизации отходов, особенно для малых предприятий.

Современный агробизнес невозможен без интеграционных процессов, а это предполагает использование логистического подхода к формированию организационно-экономического механизма его функционирования. Логистика применительно к агробизнесу – это система, в которой отдельные элементы системы обеспечивают необходимый объем сырья для деятельности организаций, занимающихся его переработкой. Обосновывая логистический подход к функционированию агробизнеса как системы, в которой потоки производства и переработки сельскохозяйственной продукции взаимосвязаны, целесообразно использовать интегрированную логистическую парадигму там, где необходимо определить место субъектов на рынке; взаимосвязи в системе организационно-экономических отношений, основанных на интеграции логистических партнеров, когда производимая сельскохозяйственная продукция должна поступать непосредственно на перерабатывающие предприятия и организации; целесообразно использовать отходы перерабатывающих производств как в аграрном секторе, так и в легкой промышленности.

Логистическая система агробизнеса, основанная на интеграционных процессах, предполагает идею взаимовыгодного сотрудничества в построении экономических отношений между партнерами. Преимущества области интеграции заключаются в следующем:

1) вертикальная интеграция – партнеры взаимодействуют на разных уровнях цепи поставок. Данный вид интеграции предполагает снижение издержек обеих сторон и, как следствие, проявление синергетического эффекта от совместной деятельности;

2) горизонтальная интеграция, предполагающая партнерство предприятий одной отрасли;

3) диверсификация, основанная на взаимном расширении сфер деятельности.

При этом интеграционные процессы целесообразно реализовывать и в самой фермерской среде, через создание сельскохозяйственных кооперативных организаций, обладающих большими возможностями, чем отдельные фермерские хозяйства, для успешной реализации инструментария современной логистики сельскохозяйственной продукции. Такая организационно-правовая

форма находит активную поддержку со стороны государства, связанную с организацией складирования, транспортировкой и предоставлением широкого спектра технических и технологических услуг и социально-экономическим сотрудничеством, доступностью инвестиционных ресурсов, стимулированием экономии за счет масштаба.

### **Список литературы**

1. Левкин, Г. Г. Логистический подход при организации сельскохозяйственного производства / Г. Г. Левкин. – Текст: непосредственный // Наука, образование, инновации: пути развития. Материалы X Всероссийской научно-практической конференции, 17-23 мая 2019 г. – Петропавловск-Камчатский: ФГБОУ ВО «Камчатский государственный технический университет», 2019. – С. 178-180.

2. Рыкова, И. Н. Оценка себестоимости и рентабельности производства пшеницы в Российской Федерации / И. Н. Рыкова, А. А. Юрьева, В. А. Морина. – Текст: непосредственный // Вестник НГИЭИ. – 2022. – № 8 (135). – С. 87-103.

3. Wei, N. Improving Strategy of Agricultural Products Logistics on the Basis of Supply Chain / N. Wei, D. Chen, D. Wang. – Текст: электронный // Atlantis Highlights in Intelligent Systems. – 2022. – Vol. 2. – P. 44-49. – URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/sts-iot-21/125975080> (дата обращения: 29.10.2023).

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ TILLAMOOK**

***ЯГНЮК И.М.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Повышение эффективности функционирования логистической системы организации напрямую зависит от эффективности функционирования ее отдельных составляющих. Развитие научно-технического прогресса предопределяет внедрение программного обеспечения во все сферы деятельности хозяйствующего субъекта, включая логистическую деятельность.

*Ключевые слова:* цепь поставок, управление, материальный поток, цифровизация, эффективность.

## **DIGITIZATION OF THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROCESS USING THE EXAMPLE OF TILLAMOOK**

***YAGNIUK I. 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*

*Annotation.* Increasing the efficiency of the organization's logistics system directly depends on the efficiency of the functioning of its individual components. The development of scientific and technological progress predetermines the implementation of software in all areas of activity of an economic entity, including logistics activities.

*Keywords:* supply chain, management, material flow, digitalization, efficiency.

Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management – это решение которое позволяет наиболее эффективно отслеживать собственную цепь поставок, что способствует совершенствованию системы планирования управления поставками. Корпорация Майкрософт поручила Forrester Consulting провести исследование и изучить потенциальную отдачу от инвестиций, которую предприятия могут получить при внедрении Dynamics 365 SCM [1].

Для лучшего понимания выгод, полученных в результате внедрения данного программного обеспечения, а также для оценки связанных с этим рисков Forrester Consulting опросили 5 организаций, имеющих опыт использования Dynamics 365 Supply Chain Management. До внедрения в свою деятельность этого продукта, предприятия обычно использовали локальные решения для управления системой поставок, которые были чаще всего настроены на адаптацию к уникальным бизнес-потребностям каждой организации, что в свою очередь требовало вложения значительных ресурсов на их обслуживание. После инвестиций в Microsoft Dynamics 365 SCM, предприятия получили более четкое представление об организации собственной системы управления цепью поставок, что позволило им более быстро выявлять проблемы и собирать аналитические данные для дальнейшего повышения эффективности своей деятельности.

Количественные выгоды от внедрения в Microsoft Dynamics 365 SCM представляют собой [2]:

1. Увеличение производственных мощностей с 10% до 15%, что ускорило сроки вывода продукции на рынок. Улучшенное понимания функционирования цепи поставок позволило предприятиям выявлять «узкие» места и быстрее перемещать материальный поток по каналам товародвижения. За три года и при предполагаемом годовом объеме производства в общей сложности 150 000 единиц увеличение объема производства за счет более быстрого вывода продукции на рынок составило почти 24,3 миллиона долларов.

2. Повышение операционной эффективности с 2% до 3%, в связи с чем произошло сокращение незапланированных простоев оборудования. Управление системой поставок посредством Dynamics 365 обеспечило повышенную наглядность, которая позволила предприятиям лучше понимать использование своих производственных активов. Такой подход помогает

выявлять потенциальные проблемы, которые могут привести к незапланированному простоем оборудования.

3. Увеличение производительности логистов с 10% до 50%. Клиенты, использующие Dynamics 365 для управления цепочками поставок, отметили, что им не приходится выделять столько времени на поддержание инфраструктуры цепочки поставок и управление ею. Это означает, что время некоторых логистов было перепрофилировано на более ценную работу. За три года прирост производительности логистов составил более 0,7 миллиона долларов.

4. Увеличение выручки на 5% за счет улучшения качества продукции. Опрошенные поделились тем, что ряд идей и аналитических данных, собранных в Dynamics 365 для управления системой поставок, также могут быть включены в процесс разработки продукта. Это приводит к дополнительному доходу. За три года улучшение качества продукции отразилось более чем в 6,8 миллиона долларов.

5. Консолидация инфраструктуры от 35% до 65% при переходе от локального к облачному решению. Переход от ранее существовавшего локального решения к облачному, такому как Dynamics 365 Supply Chain Management, позволил предприятиям сократить ежегодные расходы на инфраструктуру. Они могут постепенно выводить из эксплуатации различную устаревшую инфраструктуру. За три года такая консолидация инфраструктуры обошлась почти в 11 миллионов долларов.

К преимуществам, которые не выражаются в количественном эквиваленте относят:

1. Гибкость в адаптации к уникальным потребностям бизнес-цепи поставок. Предприятия отметили Dynamics 365 для управления системой поставок как достаточно гибкое и настраиваемое для адаптации к уникальным потребностям бизнеса решение. Различные функции и возможности могут быть добавлены или удалены в зависимости от необходимости. Кроме того, решение может быть подключено и интегрировано с разнообразной экосистемой приложений Microsoft (например, с другими продуктами Dynamics 365, такими как финансы или коммерция) или с приложениями, разрабатываемыми партнерами, одобренными Microsoft.

2. Повышение качества обслуживания клиентов за счет обеспечения своевременной доставки. Опрошенные отметили, что одним из ключевых преимуществ использования Dynamics 365 для управления системой поставок было обеспечение отсутствия задержек в поставках продукции благодаря повышению прозрачности цепи поставок. В связи с этим снижается риск потенциальной потери клиентов, связанный с задержками или потерей груза.

3. Улучшенные возможности прогнозирования, которые могут принести пользу другим партнерам и заинтересованным сторонам. Для внешних партнеров это может быть использовано в качестве дополнительного преимущества при сотрудничестве с ними. Для внутренних заинтересованных

сторон это может обернуться дальнейшим сотрудничеством между подразделениями.

Одной из компаний, использующей в своей деятельности Dynamics 365 Supply Chain Management является Tillamook County Creamery Association – фермерский кооператив, базирующийся в Тилламуке, штат Орегон, основанный в 1909 году и принадлежащий примерно 80 фермерским семьям. Tillamook известен сыром, а также мороженым, йогуртом, спредами из сливочного сыра, сметаной и маслом [3].

В связи с расширением продуктовых линеек и регионов сбыта компании Tillamook потребовалось современное решение для масштабирования и выхода на новые рынки сбыта, что привело к переходу на Dynamics 365 Finance и Dynamics 365 Supply Chain Management. Dynamics 365 – достаточно гибкая платформа, поэтому уникальная функциональность (то, что недоступно в базовом продукте) может быть легко расширена за счет безопасных и обновляемых модификаций.

Компания Tillamook начала свой путь к Dynamics 365 в 2017 году с запроса предложений. Изучив множество решений, выбор свелся к Dynamics 365 или SAP. В конечном итоге они выбрали Dynamics 365 из-за инструментов гибкости и производительности.

Tillamook повсеместно запустил Dynamics 365 в конце 2019 года, незадолго до того, как случилась глобальная пандемия COVID-19, нарушив сложившиеся на рынке спрос и предложение. По мере того, как правительство издавало распоряжения о самоизоляции, спрос на продуктовые товары резко вырос, поскольку люди меньше питались в кафетериях и ресторанах и больше готовили пищу дома, поэтому также вырос спрос на продукцию Tillamook. Наличие новой системы позволило Tillamook справляться со сбоями намного лучше, чем в старой системе.

Стабилизация и оптимизация производственных процессов компании после ввода в эксплуатацию программного обеспечения ускорились, потому что новые возможности стали более важными, поскольку удовлетворяли растущий спрос с меньшей численностью рабочей силы. С помощью Dynamics 365 компания Tillamook увеличила время безотказной работы системы, автоматизировала ключевые ручные процессы, расширила возможности системы для новых областей бизнеса и уменьшила зависимость от консультантов для поддержки обновлений системы. «Использование облака помогло, потому что мы могли работать из дома без каких-либо последствий для безопасности», – говорит Трэвис Пирс, директор по информационным технологиям Tillamook [3]. Благодаря Dynamics 365 у Tillamook теперь есть высокомасштабируемая инновационная платформа ERP для поддержки непрерывного роста.

Преимущества внедрения Dynamics 365 для данной компании включают [3]:

1. Современную платформу для роста. Внедрение современной платформы поддерживает долгосрочный рост и масштабирование по мере того,

как Tillamook расширяет ассортимент своей продукции и выходит на новые регионы и рынки. С ростом рынка сбыта увеличивается объем сделок. Например, с 2018 по 2020 год количество заказов увеличилось на 100 %. Однако, внедрив Dynamics 365, Tillamook справился с этим возросшим объемом без увеличения численности рабочей силы – вместо этого, расширили процессы автоматизации, чтобы сделать труд каждого работника более продуктивным.

2. Интуитивно понятный пользовательский интерфейс, который позволяет эффективно использовать рабочую силу. Если работники, ответственные за работу с программой, отсутствовали, Tillamook нужно было быстро найти альтернативные кадровые решения. Со старой системой, которая не была интуитивно понятной в использовании и требовала значительного объема обучения и институциональных знаний, Tillamook не мог в полной мере использовать временную рабочую силу. С помощью Dynamics 365 сотрудники со всего предприятия и корпоративного уровня научились собирать и отправлять заказы в кратчайшие сроки, что обеспечивает большую гибкость и адаптивность компании.

3. Регулярные обновления без консультантов. Tillamook использует все преимущества ERP «программное обеспечение как услуга» и обновляется два-три раза в год с минимальными усилиями и максимальным успехом. Компания делает это с помощью собственной IT-команды, и нет необходимости полагаться на дорогостоящих внешних консультантов для получения обновлений.

4. Единый источник достоверной информации для всех операций. Dynamics 365 служит единым источником достоверной информации и обеспечивает улучшенную видимость всех операций. Сегодня Tillamook создает около 300 отчетов и около 75 панелей мониторинга в Dynamics 365. Используя Power Platform вместе с Dynamics 365, Tillamook предоставляет возможность агрегировать данные и генерировать значимые аналитические сведения и надежные метрики. Это повышает прозрачность, производительность, и подотчетность.

Для организации эффективного процесса управления цепями поставок на предприятиях необходимо использовать современные программные продукты, одним из которых Microsoft Dynamics 365. Supply Chain Management (SCM) – это продукт корпоративного масштаба в пакете Microsoft Dynamics 365 для производителей, розничных продавцов и дистрибьюторов, который обеспечивает 360-градусный обзор и контроль процессов цепочки поставок, а также помогает построить интеллектуальную и устойчивую цепочку поставок, поддерживая унифицированные, быстро реагирующие операции по всей цепочке поставок и предоставляя информацию в режиме реального времени о каждой транзакции в цепочке поставок. Данная система позволит оптимизировать затраты, координировать процесс поставок, а также рационализировать процессы заказов у поставщиков материальных ресурсов.

### **Список литературы**

1. Microsoft Dynamics 365. Корпоративная версия. Руководство по лицензированию. - Текст : электронный. - URL: <https://alphalogix.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/dynamics-crm-365-user-guide.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).
2. The Total Economic Impact of Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management – Текст : электронный. – URL: [file:///C:/Users/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/Dynamics%20365%20Supply%20Chain%20Management%20TEI\\_9.2021%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/Dynamics%20365%20Supply%20Chain%20Management%20TEI_9.2021%20(3).pdf) (дата обращения: 10.10.2023).
3. Tillamook County Creamery optimizes growth and performance with Dynamics 365 - Текст : электронный. - URL: <https://customers.microsoft.com/en-us/story/1496198354107568434-tillamook-consumergoods> (дата обращения: 10.10.2023).

## **РОССИЙСКИЙ РЫНОК УГЛЯ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ**

**ЯГНЮК И.М.,**

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

**КОРОТКОВ П.В.,**

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

*Аннотация.* Рассмотрение тенденций развития угольной отрасли как одной из значимых в энергобалансе Российской Федерации, оценка основных показателей российского рынка угля за последние пять лет и динамики цен на уголь. Обзор Программы развития угледобывающей отрасли.

*Ключевые слова:* рынок, тенденции, развитие, сценарий, динамика.

## **RUSSIAN COAL MARKET: DEVELOPMENT TRENDS**

**YAGNIUK I. 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;*

**KOROTKOV P. V.,**

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

*Annotation.* Consideration of development trends in the coal industry as one of the most significant in the energy balance of the Russian Federation, assessment of the main indicators of the Russian coal market over the past five years and the dynamics of coal prices. Review of the Coal Mining Industry Development Program.

*Key words:* market, trends, development, scenario, dynamics.

Угольная отрасль является одной из самых значимых в Российской Федерации. В энергобалансе России уголь занимает третье место. Доля угля в энергобалансе России составляет 12% после газа (54%) и нефти (22%). Россия входит в лидеры по производству, экспорту и запасам угля в мире. По запасам угля Россия находится на втором месте в мире (15% всех мировых запасов). Большая часть угольных компаний расположена в Сибири и на Дальнем Востоке. Россия занимает шестое место по объемам добычи угля в мире с долей примерно 5%. По экспорту угля Россия стоит на третьем месте с долей около 15% [1].

В таблице 1 представлена динамика основных показателей российского рынка угля за период 2018-2022 года [1, 2].

**Таблица 1**

**Динамика основных показателей российского рынка угля за период 2018-2022 года, млн. т**

Наименование показателя	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Прирост в 2022г., млн. т	Темп прироста в 2022г., %
Добыча	419	440	402	437	404	-33	-7,5
Потребление	227	235	210	214	216	2	1
Баланс	192	205	192	223	188	-	-
Экспорт	210	221	211	227	211	-16	-7
Импорт	25	25	24	24	20	-4	-17

В последние годы добыча и экспорт угля демонстрируют четкую тенденцию к росту. Примерно 65% объема добытого угля составил энергетический уголь и лигнит, а остальное – коксующийся уголь. За период 2013-2022гг. объем экспортных поставок увеличился в полтора раза. Россия стабильно входит в тройку стран-экспортеров угля, уступая только Австралии и Индонезии, и поставляет его как в западном, так и в восточном направлениях. Более 50% добытого в России угля идет на экспорт. В 2021 году объем экспорта угля из России составил 227 млн. т (52% ежегодного объема добычи угля в России). В основном российский уголь поставляется на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона (далее по тексту АТР). На внутреннем рынке потребление угля практически не растет, поскольку угольная продукция не может конкурировать с газом в сфере электроэнергетики из-за действующего ограничения роста цен на газ.

Потребление угля в России велико, и по этому показателю страна занимает пятое место после Китая, Индии, США и Японии. В то же время

использование угля в стране постепенно сокращается из-за конкуренции со стороны более дешевого и экологически чистого топлива - природного газа.

По данным ЦДУ «ТЭК» по состоянию на 01.01.2022 добычу угля в Российской Федерации осуществляли 171 угольных предприятия, в том числе 54 шахт и 117 разрезов. Значительная их часть расположена в Кузнецком бассейне Кемеровской области, обеспечивающем более половины отечественной добычи угля (56 %). Роль других угледобывающих регионов значительна, но меньше: на Канско-Ачинский угольный бассейн в Красноярском крае приходилось лишь 10 % добываемого топлива, в то время как на добычу в Забайкальском крае, в Республике Хакасия, в Республике Саха (Якутия), Иркутской и Новосибирской областях приходилось по 3–6 % от общего показателя.

Внутренние цены на российском рынке угля также продемонстрировали положительную динамику за последние несколько лет (рис. 1) [3].

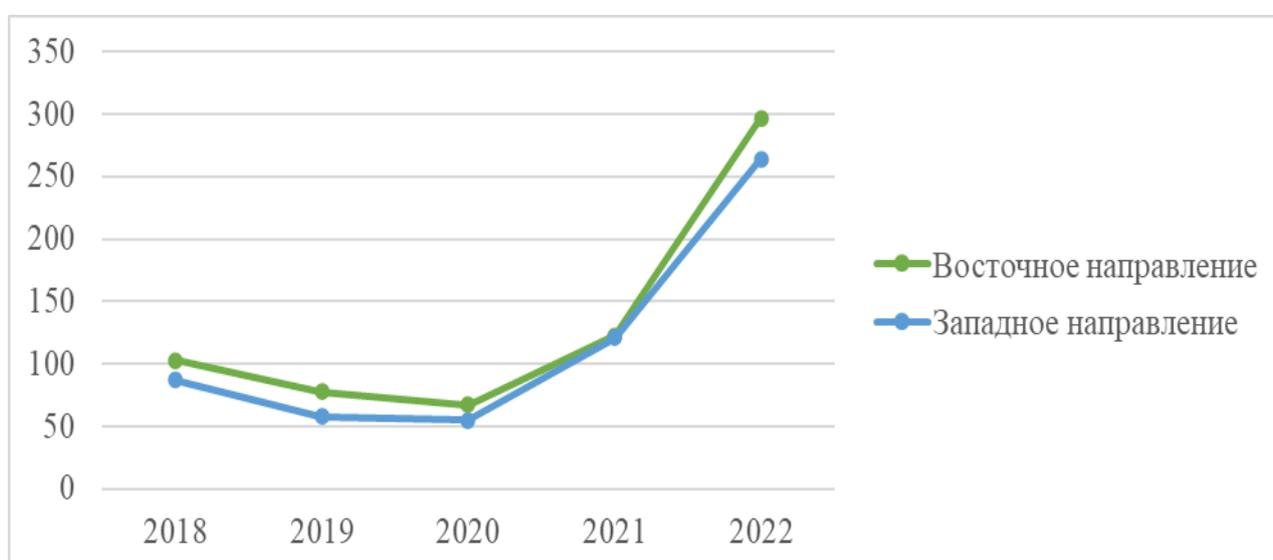


Рис. 1. Динамика цен на энергетический уголь – экспортные поставки (на условиях FOB, на базе 6000 ккал/кг) за период 2018-2022гг, долл./т

Следует отметить также про стратегию развития угледобычи в России до 2035 года. Программа развития угледобывающей отрасли до 2035 года имеет два сценария: консервативный и оптимистичный:

– согласно консервативному сценарию, добыча угля в России составит 485 млн. т в 2035 году (роста на 10% относительно уровня 2021 года), включая 140 млн. т коксующихся углей и 345 млн. т энергетических углей (70% всего объема). Предполагается, что 60% добытого угля будет отправлено на экспорт, остальное – на внутренний рынок;

– оптимистичный сценарий предполагает добычу угля в объеме 668 млн. т в 2035 году (рост на 52% к уровню 2021 года), в том числе 150 млн. т коксующихся углей (22% всего объема) и 518 млн. т энергетических углей

(78%). Поставки угольной продукции на внутренний рынок при этом составят 196 млн. т (33%) и на экспорт – 392 млн. т (67%) [4].

Отметим, что оба сценария предусматривают возможность роста экспортных поставок угля в страны АТР через порты, как Дальнего Востока, так и южного и северо-западного направлений, а также Арктического бассейна. Рост доли России в мировом экспорте угля предполагается за счет наращивания поставок в КНР, Индию, Японию, Южную Корею и Вьетнам. Потенциальным рынком сбыта коксующегося угля может стать Индонезия, которая наращивает объемы закупок в последние несколько лет. На данный момент основными экспортёрами российской угольной продукции являются Китай – 18% от общего объема экспортных отгрузок, Южная Корея – 13%, Япония – 10 %, Турция – 7%, Тайвань – 5%.

### **Список литературы**

1. Добыча угля в РФ в 2022 / Интерфакс. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/main/dobycha-uglya-v-rf-v-2022-sostavila-443-6-mln-t-eksport-210-9-mln-t-novak> (дата обращения: 07.10.2023). – Текст: электронный (дата обращения: 16.10.2023)
2. ПОСТАВКИ РОССИЙСКОГО УГЛЯ / Министерство энергетики РФ. – Текст: электронный. – URL: <https://minenergo.gov.ru/node/437> (дата обращения: 07.10.2023).
3. Об утверждении программы развития угольной промышленности России на период до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 13.06.2020 № 1582-р / КонсультантПлюс: [сайт] (дата обращения: 07.10.2023).
4. Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 № 11523-р / КонсультантПлюс: [сайт] (дата обращения: 07.10.2023).

**СЕКЦИЯ 4: УСЛОВИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ СФЕР И  
ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ\***

**АНГЕЛОВА Д.С.,**

*ст. преподаватель,*

*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.* В статье представлено видение определения сущности развития предприятия. Осуществлена классификация подходов к стратегическому развитию внешнеэкономической деятельности по критериям временного фактора, направленности, содержания и общей ориентации на конкретный сегмент рынка. В результате рассмотренной последовательности формирования стратегии развития внешнеэкономической деятельности предприятия выделены мотивы результаты, этот процесс, являющийся основой для определения его этапов.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, стратегия развития, стратегические варианты, стратегическое управление, модель стратегического развития.

**THEORETICAL FEATURES OF FORMATION OF A STRATEGY FOR  
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF A TRADE ENTERPRISE**

**ANGELOVA D.S.,**

*senior lecturer,*

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

**GRIGORENKO Y.S.,**

*bachelor student,*

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

*Annotation.* The article presents a vision of determining the essence of enterprise development. A classification of approaches to the strategic development of foreign economic activity has been carried out according to the criteria of the time factor, focus, content and general orientation towards a specific market segment. As a result of the considered sequence of formation of a strategy for the development of foreign economic activity of an enterprise, motives, results, this process, which is the basis for determining its stages, have been identified.

*Keywords:* foreign economic activity, development strategy, strategic options, strategic management, strategic development model.

Процесс развития предприятий в мире происходит под влиянием процесса глобализации и международного разделения труда, интегрирующего и унифицирующего экономическую деятельность отдельных субъектов хозяйствования. Это приводит к экономическим преобразованиям и интеграции на региональном и глобальном уровнях, сближению стран, распространению информационных технологий, распределению труда между субъектами и перемещению ресурсов, таких как материалы, средства и рабочая сила, из одной страны в другую. Поэтому и нужно разрабатывать стратегии развития внешнеэкономической деятельности (ВЭД) компании [3].

В экономической литературе сущность понятия «развитие» исследовали многие ученые, в частности, Гегель Г., Босенко В., Гудзинский О., Маркс К., Наумов О., Сиренко Н., Шилар Х, Шумпетер Й., Нуреев Р., Черная М., Кушнир Т, Забродская Л., Пичугина Т., Раевнева О., Пономаренко В., Тридид О., Ястремская О. и многие другие. Хотя результаты исследования ценные, следует отметить, что существует серьезная проблема создания эффективной системы управления, которая гарантирует развитие внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. В этом аспекте требует обоснования механизма формирования такой системы. Актуальность проблемы, а также отсутствие общепринятых методологий, их решение обусловило выбор темы исследования, цели и задачи исследования.

Методологическое обоснование подхода к формированию стратегий развития внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Задачей статьи является исследование сущности развития предприятий, подходов к особенностям формирования стратегии развития ВЭД предприятия и определение его последовательности.

Анализ определений понятия «развитие» свидетельствует об отражении с разных сторон того или иной стороны этого явления и сосредоточении внимания на одном или нескольких методах развития или одной из возможных его моделей. По мнению Герасимчука З. и Ваховича И., исследование целесообразно начать именно пользуясь анализом толкования и применения сложной философской категории «развитие», а именно предлагают рассматривать «развитие» как объективный, многомерный процесс изменений,

для которого характерна необратимость, структурные и функциональные изменения в определенных системах, приводящие к улучшению состояния [1].

С точки зрения И. Кононенко развитие – это направленное, закономерное, не обратное изменение материальных и детализированных объектов, реализуемых в течение времени, а с точки зрения Шегда А. обобщает значение этого понятия, как явление от более простого к более сложному и более эффективному. Многие авторы определяют развитие как ход изменений во времени и процесс предполагающий переход от одного состояния к другому и в целом характерный наличием преобразований (качественных) или появлением новых элементов, характеристик и свойств, определяющих построение и функционирование системы [2].

Исходя из вышеприведенных положений, сущность понятия «развитие» можно определить несколькими способами: как процесс, как серию изменений и результат. Также можно признать, что развитие – это последовательность «изменений», влияющих на дальнейшее эффективное функционирование предприятия, а движущей силой этого процесса являются изменения во внешней среде организации, требующие взаимосвязанных изменений во внутренней среде предприятия.

Учитывая вышесказанное, под развитием предприятия можно понимать процесс формирования и реализации постепенных изменений в элементах внутренней среды, в результате чего возникают новые трансформации как по элементам, характеристикам и признакам, которые способны обеспечить функционирование предприятия в настоящем времени, так и в долгосрочной перспективе.

Стратегия является важнейшим элементом концепции развития предприятия в условиях интернационализации деятельности [3]. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности предприятия (ВЭД) должна быть сформирована так, чтобы определенная продукция и услуги находились с наличием высокого конкурентного качества в долгосрочной перспективе.

Формирование стратегии – это логический, непрерывный и взаимосвязанный процесс принятия стратегических решений. Процесс формирования стратегии ВЭД начинается с стратегического анализа текущей ситуации компании с целью выбора ее будущей позиции. Желаемая будущая позиция формируется на основе отраслевых тенденций, возможностей и угроз и основывается на внутренней и внешней среде компании.

Предприятия, занимающиеся какой-либо деятельностью, особенно внешней торговлей, должны интегрировать разные подходы к развитию. Для компаний, занимающихся ВЭД, было бы ошибкой считать, что такая интеграция зависит прежде всего от их роли и размера. Если же внешняя торговля составляет небольшую часть в общих результатах, не стоит тратить много усилий на разработку специальной международной стратегии. И наоборот, если же объемы внешней торговли растут, а конкуренция на международных рынках становится более интенсивной, то требуются специальные стратегии. Однако менеджерам компаний необходимо, по

возможности, совмещать все известные управленческие подходы. Поэтому на основе изученной литературы авторы предлагают классификацию подходов к стратегическому развитию внешнеэкономической деятельности по следующим критериям: факторы времени (динамическое и статическое развитие); направленность (стратегическое и тактическое развитие); содержание (функции, процессы, системы, ситуации); ориентация на конкретные сегменты рынка (европейский, азиатский, южноамериканский, африканский).

Указанные подходы к стратегическому развитию ВЭД должны реализовываться в комплексе. Разработка стратегии развития внешнеэкономической деятельности происходит по алгоритму ее формирования (рис. 1) с высоким уровнем прироста эффективности в результате реализации стратегии.



Рис. 1. Этапы формирования стратегии развития ВЭД предприятий

Поэтому при совершенствовании разработки стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия необходимо учитывать следующие аспекты и элементы: выбор иностранного контрагента в отношении ценовой политики; минимизация логистических затрат и оценка условий доставки (транспортировка) в рамках импортно-экспортных операций; разбор видов товаров (услуг), которые распространяются требованиями действующего законодательства; исследование стадии развития конкурентов в сфере внешнеэкономической деятельности (отечественных и иностранных); фактическая и прогнозируемая валютная ликвидность предприятия; оценка соотношения обеих форм внешнеэкономической деятельности за определенный период времени, а также соотношение между финансовой, инвестиционной и другими видами деятельности предприятия; организация внешнеэкономической деятельности предприятия и другие условия, влияющие на ее изменение.

Учитывая вопросы стратегического управления, эффективность ВЭД напрямую связана с рациональным планированием и организованной работой по выходу на внешние рынки в долгосрочной перспективе. Разработка стратегии и тактики определяется оптимально спланированным и организованным освоением внешнего рынка, осуществляемого через

определенные этапы, на каждом из которых разрабатываются конкретные задачи. Особую роль в решении проблем стратегического управления ВЭД субъектов хозяйствования играют национальный характер страны или региона, наличие механизма управления основными направлениями ВЭД; тип компании и стадия развития предпринимательства.

Особенности формирования стратегии ВЭД имеют следующие этапы:

– первый этап включает внешнюю экологическую оценку, прогноз будущего развития ВЭД предприятия, преимущества и недостатки, сильных и слабых сторон, анализ международной конкуренции и прогноз ее перемен;

– вторая или параллельная фаза (первая фаза для вновь созданных предприятий) для уточнения миссии, цели и задачи ВЭД предприятия;

– третий этап – стратегический разбор. При этом сравниваются цели и задачи внешнеэкономической деятельности с результатами анализа международной бизнес-среды, выявляются и устраняются различия между ними, а главное разрабатываются альтернативные стратегии (варианты стратегического развития);

– на четвертом этапе воспроизводятся разные сценарии (оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный), также исследуется их влияние на альтернативные стратегии внешнеэкономической деятельности. Если определенная стратегия реализуется по заданному сценарию, это определяет международную конкурентность компании;

– на пятом этапе из альтернативных стратегий выбирается наиболее приемлемая стратегия ВЭД;

– шестой этап доработки стратегического плана развития ВЭД предприятий;

– седьмой этап, формирование среднесрочного плана стратегической внешнеэкономической деятельности на основе стратегического плана;

– на восьмом этапе разрабатываются операционные планы и проекты и дорабатываются стратегические перспективы развития ВЭД.

Следовательно, особенностью формирования внешнеэкономической стратегии предприятия – есть процесс разработки внешнеэкономической стратегии развития на расхожих уровнях. Первыми основными этапами формирования стратегии является формулировка миссии, определяющая приоритетную значимость, цели и направления деятельности; тщательный анализ слабых и сильных сторон компании, возможностей и опасностей, присущих внешней среде ВЭД; определение стратегических целей; определение стратегических и тактических целей; разработка схемы управления деятельностью компании. Руководство организации может выбрать свою модель стратегического развития ВЭД и применять для этого все методы.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### **Список литературы**

1. Игнатова О. В. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие для вузов / О. В. Игнатова, Н. Л. Орлова. – Москва: Юрайт, 2021. – 358 с.

2. Куркина, Н. Р. Экономические основы управления образованием: учебное пособие для вузов / Н. Р. Куркина, Л. В. Стародубцева. – Москва: Юрайт, 2020. – 184 с. – ISBN 978-5-534-13907-5.

3. Кузнецова, Г. В. Россия в системе международных экономических отношений: учебник и практикум для вузов / Г. В. Кузнецова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 541 с. – ISBN 978-5-534-14571.

## **ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДОЛГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

***БАНЧЕНКО В. А.,***

*канд. экон. наук,*

*фрилансер,*

*Таганрог, Ростовская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе изучены основные тенденции и специфические особенности формирования внешнего государственного долга; обоснованы концептуальные основы совершенствования государственных механизмов управления внешними долговыми обязательствами и их обслуживании в условиях современной рыночной экономики.

*Ключевые слова:* государственный долг, государственный внешний долг, механизмы управление долговыми обязательствами, политика в сфере управления долговыми обязательствами, стратегия внешних и внутренних заимствований.

## **PROBLEMS OF IMPROVING MECHANISMS FOR MANAGEMENT OF DEBT OBLIGATIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION**

***BANCHENKO V.A.,***

*Candidate of Economics,*

*freelancer,*

*Taganrog, Rostov region, Russian Federation*

*Annotation.* The article studies the main trends and specific features of the formation of external public debt; substantiates the conceptual basis for improving the state mechanisms of management of external debt and their service in the modern market economy.

*Keywords:* public debt, public external debt, debt management mechanisms, debt management policy, external and domestic borrowing strategy.

В современных условиях развития международной финансовой системы происходит постоянный рост объемов внешней государственной задолженности всех стран мира без исключения. Долговые обязательства являются органической составляющей финансовой системы каждого государства, действенным институтом в механизме макроэкономического регулирования и инструментом реализации экономической стратегии. Крайне важно иметь четкие и действенные механизмы и методы управления долговыми обязательствами, а главное их погашения. От характера решения долговой проблемы зависит состояние валютных резервов страны, ее бюджетная дееспособность, а, следовательно, стабильность национальной валюты, уровень процентных ставок, инвестиционный климат. Следует отметить, что практически в каждой стране без исключения этот процесс имеет ряд проблем, связанных с несовершенством законодательной базы, значительным объемом государственных долговых обязательств и их постоянным ростом. [1, с. 6-11].

Государственное управление внутренними и внешними долговыми обязательствами Российской Федерации относится к компетенции Правительства РФ в соответствии с Постановлением от 4 марта 1997 г. № 245 «О единой системе управления государственным долгом Российской Федерации» [2]. Непосредственно функции по управлению государственным долгом осуществляет Министерство финансов, основными задачами которого является разработка программ государственных заимствований и их реализация от имени Российской Федерации, а также управление государственным внутренним и внешним долгом Российской Федерации.

В соответствии с возложенными на него задачами Минфин России совместно с Центральным банком РФ проводит операции по обслуживанию государственного долга, осуществляет необходимые меры по совершенствованию его структуры и оптимизации расходов по его обслуживанию. Управление государственным долгом отнесено федеральным законодательством и к обязанностям Центрального банка РФ, который консультирует Минфин России по вопросам графика выпуска государственных ценных бумаг и погашения государственного долга с учетом их воздействия на состояние банковской системы России и приоритетов единой денежно-кредитной политики [3].

Касательно участия Главы государства в данном вопросе можно отметить, что Президент координирует и направляет деятельность законодательных и исполнительных органов в сфере государственного управления долговыми обязательствами путем формирования системы и структуры органов исполнительной власти (назначает Председателя Правительства РФ, представляет кандидатуру Председателя Банка России), предоставления бюджетного послания, касающегося также вопросов

государственного долга, возможности использования права законодательной инициативы или вето в части совершенствований правового регулирования отношений в сфере государственного (муниципального) долга [4, с. 43-45].

Изучая нормативно-правовую базу Российской Федерации необходимо выделить, что в основном документе государства (Конституции) нет четкого закрепления государственного долга и механизмов его регулирования.

Анализируя зарубежное законодательство можно проследить тенденцию регулирования государственного долга как самостоятельного раздела на конституционном уровне. Примером могут послужить такие Европейские страны как Швеция, Бельгия и Германия) [5, с. 359-362].

Финансово-правовое регулирование государственного долга в Российской Федерации осуществляется Бюджетным кодексом Российской Федерации, в частности, главой 14 БКРФ «Государственный и муниципальный долг» [6], а также принятыми в соответствии с ним федеральными законами о федеральном бюджете и бюджетах государственных внебюджетных фондов РФ, законами субъектов РФ о бюджетах субъектов РФ и муниципальными правовыми актами представительных органов муниципальных образований о местных бюджетах.

Следует отметить, что единой, целостной системы управления государственным долгом до настоящего времени не создано. Формирование эффективной нормативно-правовой базы в области государственного управления долговыми обязательствами Российской Федерации имеет особенное значение для экономической безопасности государства. Страна должна иметь действенную нормативную базу в решении вопросов по управлению долговыми обязательствами.

Таким образом, реальной потребностью сегодняшнего дня является закрепление вопросов, связанных с государственным долгом и его управлением Конституцией РФ, а также принятие Закона «О государственном долге». Этот Закон должен закрепить понятие долговой безопасности, детально определить виды государственных долговых обязательств, правовой режим их обслуживания, определить компетенцию всех органов управления государственным долгом.

Судя по мировому опыту, только создание отдельного государственного органа для решения всех вопросов относительно долговой политики государства может спасти страну от негативных последствий, связанных с вышеупомянутым вопросом. Так как залог эффективного управления - это концентрация полномочий по конкретному вопросу в одном месте. Такой орган нужно прописать в отдельном законе и предоставить ему широкие полномочия в сфере вопросов получения и погашения долгов. Эти шаги являются жизненно важными для государства, в противном случае долговые обязательства станут бременем для экономики [7].

### Список литературы

1. Семко, Т. В. Влияние государственного долга на устойчивое функционирование национальной экономики / Т. В. Семко, М. В. Покутня // Экономика, финансы, право. – 2010. – №6. – С. 6-11.
2. О единой системе управления государственным долгом Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 4 марта 1997 г. N 245 // Собрание законодательства Российской Федерации. 1997 г. № 10. Ст. 1184.
3. Крохина, Ю. А. Финансовое право России / Ю. А. Крохина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма, 2008. – 720 с.
4. Преображенский, Б. Г. Государственный долг Российской Федерации: проблемы управления и контроля / Б. Г. Преображенский // Материалы круглого стола, Совет Федерации Федерального Собрания РФ. – М.: Буки-Веди, 2003. – С. 43-45.
5. Попова, Е. А. Правовое регулирование внешнего и внутреннего государственного долга Российской Федерации / Е. А. Попова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 47 (285). – С. 359-362.
6. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023).
7. Банченко, В. А. Механизмы государственного управления внешними долговыми обязательствами: дис. на соискание науч. степ. кан. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» / В. А. Банченко; Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». – Донецк, 2017. – 214 с.

## МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ\*

**БЕГАНСКАЯ И.Ю.,**

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

**НАУМЕНКО С.Н.,**

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

*Аннотация.* Определяются основания, направления, способы и методы преобразования существующих и выработки новых специальных научных знаний, направленных на решение научной задачи развития

внешнеэкономической сферы деятельности национальной экономики. Приводится организационная составляющая исследования и инструментарий решения обозначенной научной проблематики с учетом специфики объектно-предметной области исследования.

*Ключевые слова:* методология, внешнеэкономическая деятельность, условия развития, инструментарий исследования.

## **SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY OF THE CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC SPHERE OF THE NATIONAL ECONOMY**

**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;*

**NAUMENKO S.N.,**

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

*Annotation.* The foundations, directions, techniques and methods of transforming existing and developing new special scientific knowledge aimed at solving the scientific task of developing the foreign economic sphere of the national economy are determined. The organizational component of the research and the tools for solving the designated scientific problems according to the specifics of the object-subject area of research are given.

*Keywords:* methodology, foreign economic activity, development conditions, research tools.

Методология исследования условий развития социально-экономической системы является важным инструментом для анализа и понимания процессов, оказывающих влияние на развитие данной системы. Она позволяет оценить экономическое, социальное и политическое окружение, в котором функционирует данная система, и выявить факторы, определяющие ее развитие и устойчивость.

Важной частью разработки методологии исследования условий развития социально-экономической системы является определение целей и задач исследования. Определение конкретных целей позволяет сфокусироваться на изучении определенных аспектов и провести более точный анализ. Так, исследование может быть направлено на выявление причин экономического спада в регионе или на изучение влияния политических мер на социальное развитие.

Для достижения поставленных целей часто используется системный подход. Это означает, что при анализе условий развития социально-экономической системы рассматриваются не только отдельные аспекты, но и их взаимосвязь и взаимовлияние. Так, при изучении экономического развития региона необходимо учитывать влияние социальных факторов (например, уровень образования населения или доступность медицинских услуг) и политические факторы (например, государственная поддержка предпринимательства) на экономическую ситуацию.

Для проведения исследования необходимо также определить критерии и показатели, по которым будет производиться анализ. Так, при изучении внешнеэкономической деятельности можно использовать показатели внешней торговли, прямых иностранных инвестиций, уровня экспорта и импорта и т.д. Выбор показателей должен быть обоснован и соответствовать целям исследования.

Особую роль в разработке методологии исследования условий развития имеет также выбор методов сбора и анализа данных. Это должен быть как качественный подход (например, интервью или фокус-группы), так и количественный (например, опросы или статистический анализ). Комбинированный подход, включающий использование различных методов и приемов, наиболее эффективный для получения надежных и всесторонних результатов.

Методология научных исследований условий развития внешнеэкономической сферы деятельности национальной экономики имеет существенное значение для понимания и анализа процессов, связанных с внешними экономическими отношениями государства. Данная методология помогает определить факторы, влияющие на эффективность экономического сотрудничества, объем внешней торговли, приток иностранных инвестиций, а также сделать прогнозы развития внешнеэкономических отношений в будущем.

Одним из основных компонентов методологии исследования является анализ международной конъюнктуры, то есть состояния и тенденций мировой экономики. Исследователи изучают политические, экономические и социальные факторы, которые могут влиять на международные отношения и торговлю между странами. Это включает анализ глобальных трендов, торговых политик, валютных курсов, таможенных барьеров и других мер защиты экономики.

Другим важным аспектом методологии является изучение национальной экономики и ее специфики. Исследователи анализируют экономические, политические и правовые условия, которые существуют в стране и могут влиять на развитие внешнеэкономической сферы деятельности. Это анализ налоговой политики, уровня инфляции, стабильности макроэкономической ситуации, наличия устойчивых институтов и правовой системы, а также наличие свободного предпринимательства и защиты инвестиций.

Кроме того, методология включает исследование международных торговых отношений и инвестиционной активности. Исследователи изучают

торговые потоки и структуру товарооборота, а также осуществляют анализ инвестиций, включая направления их распределения, страны-партнеры и отрасли, на которые сосредоточены иностранные инвестиции.

Важной частью методологии также является комплексный анализ внешнеторговой политики страны. Исследователи анализируют торговые договоренности, международные соглашения, а также принятые меры по регулированию импорта и экспорта. Они изучают влияние торгово-экономических блоков, региональных экономических интеграционных организаций и других механизмов на развитие внешнеэкономической сферы.

Внешнеэкономическая деятельность на государственном уровне имеет свою специфику правового регулирования, которая играет важную роль в развитии экономики и национального процветания.

Методология научных исследований условий развития внешнеэкономической сферы деятельности представляет собой комплексный подход к изучению и анализу факторов, определяющих эффективность экономических связей страны с внешним миром.

Одним из основных аспектов правового регулирования на государственном уровне является создание благоприятных условий для развития внешнеэкономической деятельности. Государство разрабатывает и реализует специальные нормативно-правовые акты, которые определяют порядок осуществления внешнеторговых операций, регулируют вопросы валютного контроля, таможенного и инвестиционного законодательства.

Важным аспектом методологии научных исследований является анализ международных договоров и соглашений, которые имеют прямое отношение к внешнеэкономической деятельности. Так, страна может вступать в региональные экономические блоки или подписывать двусторонние соглашения с другими странами в целях расширения экспортных рынков или защиты национальных интересов.

Оценка состояния макроэкономических показателей является ключевым элементом методологии исследования условий развития внешнеэкономической сферы деятельности. Анализ валютного курса, объема внешнеторгового оборота, состояния бюджета и других экономических показателей позволяет определить эффективность внешнеэкономической деятельности и выработать стратегические рекомендации для ее развития.

Важным аспектом методологии исследования является также изучение опыта других стран в области внешнеэкономической деятельности. Анализ лучших практик, использование международных стандартов и рекомендаций позволяет определить ключевые направления для развития внешнеэкономической деятельности страны.

В состав методологии исследования условий развития внешнеэкономической деятельности входит несколько основных направлений.

1. Анализ макроэкономических условий: в рамках данного направления проводится изучение общих экономических показателей, таких как ВВП,

инфляция, безработица, уровень заработной платы, налоговая политика, уровень инвестиций и т.д. Эти факторы имеют прямое влияние на конкурентоспособность экономики и способность страны конкурировать на международных рынках.

2. Исследование торговых потоков: в рамках данного направления проводится анализ объемов и структуры экспорта и импорта страны. Это включает изучение основных товарных групп, географическое распределение торговых потоков, тенденции и долю страны на международном рынке.

3. Оценка инвестиционного климата: данное направление включает анализ факторов, влияющих на привлекательность страны для прямых иностранных инвестиций. Оцениваются политическая стабильность, правовая система, налоговое регулирование, доступность кредитования, инфраструктура и бизнес-среда.

4. Анализ рыночной среды: в рамках данного направления проводится изучение основных конкурентных преимуществ и недостатков страны, анализируются торговые барьеры, регулирование внешнеэкономической деятельности, доступность ресурсов и рабочей силы.

5. Прогнозирование и оценка потенциала развития: на основе проведенного анализа исследователи осуществляют прогнозирование возможного развития внешней экономической деятельности страны, а также проводят оценку потенциала для роста и улучшения конкурентоспособности на международных рынках.

Специфика правового регулирования внешнеэкономической деятельности на государственном уровне требует комплексного подхода к изучению и анализу условий ее развития.

Методология научных исследований, которая включает анализ правовых актов, международных соглашений, макроэкономических показателей и международного опыта, позволяет определить стратегические направления для развития внешнеэкономической сферы деятельности и обеспечить устойчивое экономическое развитие страны.

Таким образом, разработка методологии исследования условий развития социально-экономической системы требует определения целей, выбора подхода и методов анализа, а также определения критериев и показателей. Правильно разработанная методология позволяет получить всесторонний анализ процессов, определяющих развитие системы, и выявить возможные пути ее улучшения и устойчивости.

Методология исследования условий развития внешнеэкономической сферы деятельности национальной экономики является комплексным подходом к изучению процессов, связанных с внешними экономическими отношениями государства. Это позволяет определить факторы, влияющие на развитие данной сферы и прогнозировать ее развитие в будущем. Такой анализ является важным инструментом для принятия решений в области внешней экономической политики и планирования экономического развития страны.

Понимание природы возникновения, структуры и направления влияния факторов развития внешнеэкономической деятельности позволит сформировать стратегию и разработать тактические мероприятия для результативного государственного управления процессами международного сотрудничества. А поскольку факторы, в перспективе определяют условия реализации международных отношений, то систематический анализ и детальная их проработка может стать базой для стабильности Донецкой Народной Республики, как нового субъекта Российской Федерации.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

## **ЛИЗИНГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**БЕЛЕНЦОВ В.Н.,**

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

**ГОРБАНЬ В.В.,**

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

*Аннотация.* Обосновано, что применение лизинга будет способствовать развитию малого и среднего бизнеса, что приведет к позитивным изменениям в экономике. Выявлены механизмы государственного регулирования лизинговых отношений: правового и регулятивного надзора.

*Ключевые слова:* лизинг, внешнеэкономическая деятельность, механизмы государственного регулирования, правовой механизм, регулятивный надзор.

## **LEASING MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF SMALL BUSINESSES**

**BELENTSOV V.N.,**

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

**GORBAN V.V.,**  
master's student,

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

*Annotation.* It is proved that the use of leasing will contribute to the development of small and medium-sized businesses, which will lead to positive changes in the economy. The mechanisms of state regulation of leasing relations are revealed: legal and regulatory supervision.

*Keywords:* leasing, foreign economic activity, mechanisms of state regulation, legal mechanism, regulatory supervision.

Актуальность развития лизинга в Донецкой Народной Республике, включая формирование лизингового рынка, обусловлена, прежде всего, неблагоприятным состоянием парка оборудования: значительный удельный вес морально устаревшего оборудования, низкая эффективность его использования, нет обеспеченности запасными частями и тому подобное. Одним из вариантов решения этих проблем может стать лизинг, который объединяет все элементы внешнеторговых, кредитных и инвестиционных операций.

Нынешняя экономическая ситуация в Республике, по мнению многих экспертов, способствует лизингу. Форма лизинга примиряет противоречия между предприятием, у которого нет средств на модернизацию, и банком, который неохотно предоставит этому предприятию кредит, так как не имеет достаточных гарантий возврата инвестированных средств. Лизинговая операция выгодна всем участникам: одна сторона получает кредит, который выплачивается поэтапно, и нужное оборудование, другая сторона - гарантию возврата кредита, так как объект лизинга является собственностью лизингодателя или банка, финансирующего лизинговую операцию, до поступления последнего платежа.

Лизинг – это современный и перспективный инструмент развития внешнеэкономической деятельности, который позволяет предприятиям экономить финансовые ресурсы и улучшать конкурентоспособность на международном уровне.

Одним из основных преимуществ лизинга является возможность использования новых технологий и оборудования без необходимости его приобретения. Используя лизинг, компании могут получить доступ к передовым технологиям, которые могут значительно повысить эффективность и производительность их производственных процессов.

Кроме того, лизинг дает возможность диверсифицировать риски исходя из потребностей рынка. Если предприятие работает в специфической отрасли, где востребованность определенного оборудования может меняться, лизинг позволяет быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

При необходимости можно легко изменить объем или ассортимент арендуемого оборудования.

Кроме того, лизинг позволяет снизить затраты на приобретение и обслуживание оборудования. Вместо того чтобы использовать собственные средства на приобретение оборудования, предприятия могут арендовать его, что позволяет сэкономить значительные средства на начальном капиталовложении. Кроме того, арендодатель обычно берет на себя ответственность за обслуживание и ремонт оборудования, что также позволяет сократить затраты на его поддержание в рабочем состоянии.

Лизинг также предоставляет возможность быстрого расширения международной деятельности компании. При входе на новый рынок предприятию необходимо учитывать специфические потребности данного рынка и адаптировать свои производственные возможности. Используя лизинг, компания может легко и быстро арендовать необходимое оборудование на месте и заняться выпуском товаров и услуг, соответствующих требованиям рынка.

Все обозначенные преимущества делают лизинг перспективным инструментом развития внешнеэкономической деятельности. Однако, для того чтобы успешно использовать лизинг, компании должны тщательно анализировать рынок и потребности своей деятельности, выбирать надежных партнеров и грамотно организовывать процессы лизинга. Только в таком случае лизинг станет эффективным инструментом, способным повысить конкурентоспособность компании на международном рынке.

В правовом аспекте, под лизингом понимают хозяйственную деятельность, которая заключается в предоставлении по договору лизинга одной стороной (лизингодателем) в исключительное пользование второй стороне (лизингополучателю) имущества, которое принадлежит лизингодателю, при условии уплаты лизингополучателем периодических лизинговых платежей. В законодательствах ряда стран предусмотрено, что лизингодатель может приобрести имущество в собственность по поручению лизингополучателя у соответствующего поставщика (продавца) имущества.

Таким образом, нормативно закреплена три субъекта лизинговой операции:

лизингодатель – субъект предпринимательской деятельности, в том числе и банковское или небанковское финансовое учреждение, передающее в пользование объекты лизинга по договору лизинга;

лизингополучатель – субъект предпринимательской деятельности, получающий в пользование объекты лизинга по договору лизинга;

поставщик (продавец) лизингового имущества – субъект предпринимательской деятельности, который изготавливает имущество (машины, оборудования и т. п.) и/или продает собственное имущество, которое является объектом лизинга.

Объектом лизинга может быть недвижимое и движимое имущество, предназначенное для использования в качестве основных фондов, не запрещенное законом к свободному обращению на рынке и в отношении которого нет ограничений о передаче его в лизинг. Попутно заметим, что

основными фондами производственного и непроизводственного назначения являются дома, сооружения, машины и оборудование, техника, инструмент, производственный инвентарь и другое имущество длительного использования, которые отнесены законодательством к основным фондам.

Международный лизинг открывает возможность для отечественного лизингополучателя получить в пользование современную высокопроизводительную технику из любой страны и достичь благодаря этому конкурентных преимуществ на рынке. Стоит отметить, что страна-лизингополучатель экономит время и финансовые ресурсы, которые бы понадобились для разработки и внедрения такой техники. Кроме того, товаропроизводители-лизингополучатели имеют возможность воспользоваться мировыми достижениями научно-технического прогресса, даже если в них отсутствует в достаточном количестве иностранная валюта. В договоре лизинга может быть предусмотрена компенсационная выплата лизинговых платежей продукцией, производимой на лизинговом имуществе или с его помощью.

Лизинг является одним из важных инструментов финансовой деятельности, который позволяет предприятиям обеспечивать доступ к необходимым активам. В то же время, лизинговые операции могут быть предметом разного рода рисков и неправомерных действий со стороны лизингодателей и лизингополучателей. Для минимизации таких рисков и обеспечения стабильного развития рынка лизинга необходимо наличие эффективного механизма государственного регулирования и надзора над лизинговыми операциями.

Механизмы государственного регулирования лизинговых операций должны быть сконцентрированы на развитии риск-менеджмента и улучшении операционной среды лизинговых компаний.

Введение государственного регулирования и переход на новые стандарты финансовой отчетности позитивно повлияют на транспарентность рынка лизинговых отношений, что приведет к увеличению объема инвестирования в данную сферу и привлечет новых инвесторов.

Данное нововведение окажет позитивное влияние на объем лизинговых услуг в стране и сможет сделать одним из основных векторов политики обновления основного капитала страны, а также драйвером экономического роста. Все обязанности и полномочия по введению новой системы регулирования лизинговых отношений должны быть возложены на Центральный Банк.

Основным правовым механизмом государственного регулирования лизинговых операций является законодательство, которое содержит нормы и правила, определяющие порядок заключения, исполнения и прекращения лизинговых договоров, а также права и обязанности всех сторон лизинговых отношений. Законодательство также может устанавливать требования к регистрации лизинговых компаний и обязательным документам, которые должны быть содержаться в лизинговых договорах.

На уровне государства может существовать специализированное ведомство или агентство, которое осуществляет надзор и контроль за лизинговыми операциями. Это агентство может регистрировать и лицензировать лизинговые компании, проводить анализ и оценку их финансовых показателей, контролировать соблюдение лизинговыми компаниями законодательства и нормативных требований, а также рассматривать жалобы и споры между лизингодателями и лизингополучателями.

Кроме того, государство может разрабатывать и внедрять стандарты и нормативы, которым должны соответствовать лизинговые операции и которые помогают установить единые правила в данной сфере. Например, может быть установлены ограничения на длительность лизинговых договоров, требования к страхованию предмета лизинга и т.д.

Взаимодействие государственных органов и лизинговых компаний, осуществляющих деятельность на территории, регулируется законодательством в рамках определенных процедур. Государственные органы осуществляют надзор, контроль и содействие в развитии рынка лизинга, а лизинговые компании соблюдают установленные правила и предоставляют необходимую информацию.

В качестве другого механизма выступает – механизм регулятивного надзора. Основной причиной внедрения данного механизма выступает повышение прозрачности рынка лизинговых отношений и контроль рисков участников лизинговых отношений. Суть подобных нововведений в Российской Федерации заключается в приобретении статуса некредитных финансовых или саморегулируемых организаций, создание единого реестра лизинговых компаний, доработка нормативной правовой базы и переход на МСФО. При этом необходима разработка регулятивных нормативов для лизинговых компаний. По данному пути формировался в свое время Китай, сейчас он занимает второе место в мире по объему лизинговых сделок.

Таким образом, лизинговые механизмы развития внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования включает в себя:

- действующее законодательство,
- контрольно-надзорную деятельность специализированных органов;
- разработку нормативных документов для обеспечения стабильной и прозрачной деятельности лизингового рынка.

Важно, чтобы данные механизмы были эффективным и способствовали развитию лизинга, предоставляя защиту интересов всех сторон лизинговых отношений.

**ДИНАМИКА ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО, ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОГО И  
ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ КАК ФАКТОР  
ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ  
ПРИДНЕСТРОВЬЯ**

**БУРЛА М.П.,**

*канд. геогр. наук, доцент, заведующий кафедрой,  
ГОУ ВПО «Приднестровский государственный университет  
им. Т.Г. Шевченко»,  
Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика*

*Аннотация.* В статье отражены особенности осуществления внешнеэкономических связей Приднестровья в условиях усложнения географического положения республики. Приведены показатели, отражающие степень открытости экономической системы региона и ее зависимость от внешнеэкономического взаимодействия. Отражена стратегическая ориентация стран-соседей первого порядка. Дана оценка влияния геостратегической ориентации Молдовы на развитие внешнеэкономического обмена Приднестровья.

*Ключевые слова:* внешнеэкономические связи, геополитическое положение, логистика, экономический потенциал.

**THE DYNAMICS OF THE GEOPOLITICAL, GEO-ECONOMIC AND  
MILITARY-POLITICAL POSITION AS A FACTOR IN THE  
ORGANIZATION OF FOREIGN ECONOMIC RELATIONS OF  
PRIDNESTROVIE**

**BURLA M.P.,**

*PhD, Associate Professor, Head of the Department,  
SEI HE «T.G. Shevchenko Pridnestrovian State University»,  
Tiraspol, Pridnestrovian Moldavian Republic*

*Annotation.* The article reflects the peculiarities of the implementation of foreign economic relations of Pridnestrovie in the context of the complication of the geographical position of the republic. The indicators reflecting the degree of openness of the economic system of the region and its dependence on foreign economic interaction are given. The strategic orientation of the neighboring countries of the first order is reflected. The impact of Moldova's geostrategic orientation on the development of Pridnestrovie's foreign economic exchange is assessed.

*Keywords:* foreign economic relations, geopolitical situation, logistics, economic potential.

Экономика Приднестровской Молдавской Республики (ПМР, Приднестровья) представляет собой малую открытую хозяйственную систему с

небольшой емкостью внутреннего рынка и значительной зависимостью от внешнеэкономического обмена. О высокой степени открытости экономики свидетельствует величина экспортной и импортной квот (табл. 1).

Таблица 1

**Динамика величины экспортной и импортной квот в ПМР\***

Год	ВВП, млн долл.	Экспорт, млн долл.	Экспорт к ВВП, %	Импорт, млн долл.	Импорт к ВВП, %	Внешнеторговый оборот к ВВП, %
1997	447,6	386,2	86,3	619,8	138,5	224,8
2000	199,5	328,1	164,5	489,2	245,2	409,7
2005	517,5	579,7	112,0	855,6	165,3	277,4
2010	992,5	584,9	58,9	1294,6	130,4	189,4
2015	865,8	611,1	70,6	1138,3	131,5	202,1
2019	909,0	655,9	72,2	1150,8	126,6	198,8
2020	902,5	633,1	70,1	1052,7	116,6	186,8
2021	1201,0	938,7	78,2	1646,0	137,1	215,2
2022	1079,7	738,4	68,4	2482,6	229,9	298,3

\*Рассчитано по данным Государственной службы статистики ПМР и Приднестровского республиканского банка

На современные внешнеэкономические связи региона наиболее существенное воздействие оказывают: а) неопределенность международного политико-правового статуса; б) геополитическое, геоэкономическое и военнополитическое положение; в) стратегическая ориентация Приднестровья и стран-соседей.

Международный политико-правовой статус ПМР окончательно не определен и является предметом переговоров в формате «5+2», участниками которых являются договаривающиеся стороны - Молдова и Приднестровье, страны-гаранты - Россия, Украина, наблюдатели - США, Европейский Союз (ЕС), ОБСЕ [1-2]. Следует отметить, что с 2020 г. переговоры на высшем уровне, касающиеся определения международного политико-правового статуса республики, приостановлены.

Отсутствие окончательного международного политико-правового статуса обуславливает целый ряд ограничений вследствие отсутствия у республики международно-признанного внешнеэкономического инструментария. Реквизиты, необходимые для осуществления внешнеторговых сделок выдаются экономическим агентам Приднестровья компетентными институциональными органами Молдовы. Это сопровождается дополнительными финансовыми расходами, а иногда рестрикциями и нарушением оптимальной логистики.

В долгосрочном ретроспективном периоде происходит постоянное ухудшение геополитического и геоэкономического положения Приднестровья, что обусловлено кардинальными изменениями на политической карте Европы на стыке XX-XXI вв.

Наибольшей степенью благоприятности геопространственное положение Приднестровья было в период с 1945 г. по 1991 г. Регион входил в состав СССР, что способствовало беспрепятственному товарному обмену с союзными республиками и обеспечивало неограниченный доступ к портам и рекреационным ресурсам Черного моря, а также широкое развитие связей со странами Совета Экономической Взаимопомощи (СЭВ).

Распад СССР, СЭВ, ОВД, вступление восточно-европейских стран в ЕС и НАТО кардинально изменили геополитическое положение Приднестровья.

Прямое влияние на геополитическое положение республики оказывают события, происходящие на Украине, начиная с 2014 г., ее проевропейская и проатлантическая ориентация. Резкое ухудшение геополитического и геоэкономического положения Приднестровья произошло с 2022 г. вследствие военно-политических событий на Украине, а также максимального дистанцирования Молдовы от СНГ и России.

Значительно ограничили внешнеторговые связи с Украиной, прекращены транзитные операции через ее территорию, осложнилась логистика экспортно-импортных связей и пассажиропотоков с Российской Федерацией, Беларуссией, Казахстаном, закавказскими и среднеазиатскими постсоветскими республиками. Экономические агенты Приднестровья потеряли доступ к черноморским портам.

Вследствие обозначенных тенденций кардинально изменилась логистика экспортно-импортных операций и пассажирских перевозок Приднестровья с Россией, Беларуссией и другими республиками СНГ.

Поставка товаров в Российскую Федерацию осуществляется через Молдову, Румынию, Венгрию, Словакию, Польшу, республики Прибалтики. Новые маршруты экспорта существенно увеличили время доставки товаров, обусловили рост транзакционных издержек, что, в свою очередь, сократило прибыль экономических агентов Приднестровья. Иногда экспорт товаров по усложненным маршрутам приводит к экономическим убыткам.

Осуществление импортных операций по аналогичным маршрутам приводит к росту стоимости импорта, дополнительным валютным расходам и к росту себестоимости, выпускаемых в Приднестровье товаров. Это существенно сокращает конкурентоспособность приднестровских товаров, как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Отмена прямых авиарейсов из г. Кишинева в Москву и Санкт-Петербург, вылет с пересадками по маршрутам Кишинев-Ереван-Москва, Кишинев-Стамбул-Москва, Кишинев-Каир-Москва усложнили логистику международных пассажирских перевозок, что обусловило рост расстояний, времени перемещения и, как следствие, существенный рост финансовых затрат на перемещение.

На геополитическое и геоэкономическое положение Приднестровья значительное влияние оказывают решения, принимаемые политическим руководством Молдовы. Явно прослеживаются попытки максимального ограничения присутствия Российской Федерации в регионе и осуществляются

разнообразные действия, направленные на ликвидацию Приднестровской государственности.

Молдова денонсировала более 20 соглашений со странами СНГ, что привело к ограничению взаимодействия, как с Российской Федерацией, так и с другими членами ЕврАзЭС. Проводимая в Молдове экономическая политика оказывает отрицательное воздействие на социально-экономическое развитие Приднестровья и его взаимодействие с Россией и странами ЕврАзЭС.

Между тем, развитие Приднестровья в значительной степени зависят от взаимоотношений с Россией. Руководство республики приняло «восточный вектор интеграции», предполагающий стратегическую ориентацию на Россию. Это решение основано на результатах референдума от 17 сентября 2006 г. и зафиксировано в Указе Президента Приднестровья от 20 ноября 2012 г. № 766 «Об утверждении Концепции внешней политики ПМР». Подпункт е) пункта 3 Указа рассматривает в качестве национальной идеи «...участие Приднестровья в интеграционных процессах на пространстве СНГ, включая вовлечение в Евразийский экономический союз».

Реализация выбранного стратегического вектора политического и социально-экономического развития в значительной степени ограничивается отсутствием непосредственных границ с Российской Федерацией.

Ухудшение геополитического положения является одним из главных факторов, обусловивших отрицательное сальдо внешней торговли Приднестровья. В сложившихся условиях представляется обоснованным проведение активной политики импортозамещения. Разработка и реализация программ импортозамещения целесообразна, прежде всего, в тех видах деятельности, для развития которых в республике существуют те или иные конкурентные преимущества - в производстве агропромышленных продуктов, машин и оборудования, изделий легкой промышленности, различных видов тары, некоторых строительных материалов.

Импортозамещение должно стимулироваться и поддерживаться мероприятиями в области рекламной деятельности, фискальной, кредитной, антидемпинговой и таможенной (тарифной и нетарифной) политики. С целью продвижения на внутреннем рынке товаров местного производства и стимулирования интереса к ним со стороны предприятий розничной торговли следует активизировать проведение мероприятий в рамках проекта «Покупай приднестровское», предложенного в 2017 г. Торгово-промышленной палатой республики.

Реализация мероприятий по импортозамещению в сфере экономики позволит получить существенный мультипликативный эффект, выражающийся в: росте объемов и диверсификации производства и экспорта; увеличении занятости, сокращении безработицы и ограничении оттока отечественной рабочей силы на зарубежные рынки труда; стимулировании развития малого и индивидуального предпринимательства; увеличении загрузки производственных мощностей и росте фондоотдачи; росте доходов населения и

хозяйствующих субъектов, расширении налогооблагаемой базы и увеличении поступлений налогов и сборов в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды; сокращении импорта, экономии валютных средств и улучшении состояния платежного баланса; ограничении импортируемой инфляции и повышении эффективности регулирования процесса ценообразования; защите внутреннего рынка от недоброкачественного импорта; защите видов деятельности, являющихся национальной гордостью.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

1) экономика Приднестровья характеризуется высокой степенью открытости и огромной зависимостью от внешнеэкономического обмена;

2) главными факторами, влияющими на экономическую динамику и внешние связи республики, являются неопределенность международного-политико-правового статуса республики, стратегическая ориентация стран-соседей первого порядка, геопространственное положение Приднестровья;

3) динамика геополитического, геоэкономического и военно-политического положения региона в долгосрочном ретроспективном периоде характеризуется устойчивым негативным трендом – от чрезвычайно благоприятного в советский период к благоприятному с отрицательными элементами (1990–2002 гг.) до неблагоприятного (начало XXI в. – наст.вр.);

4) ухудшение геополитического положения в сочетании с отсутствием международного политико-правового статуса и отсутствием собственного внешнеэкономического инструментария приводит к снижению эффективности бизнеса, интенсивной миграции молодежи и лиц в трудоспособном возрасте;

5) перспективное развитие Приднестровья находится в прямой зависимости от военно-политических процессов, происходящих на Украине, стратегической ориентации Молдовы и внешней политики России.

К основным рискам перспективного развития и оптимизация структуры экономики Приднестровья, включая реализацию мероприятий в сфере внешнеэкономической деятельности, следует отнести возможность нарушения (прекращения) первичных энергоносителей (природного газа) из Российской Федерации через территорию Украины с конца 2024 г.

### **Список литературы**

1. Затулин, К. Ф. Право на самоопределение Приднестровья носит естественный характер / К.Ф. Затулин // Политико-правовые основы международного признания независимости Приднестровской Молдавской Республики / Под общ. ред. В.В.Игнатъева. – Тирасполь, 2018. – С. 47-50.

2. Кузнецов, М. Н. Приднестровская Молдавская Республика как полноправный субъект современного международного права: юридический императив ее признания / М.Н. Кузнецов // Политико-правовые основы международного признания независимости Приднестровской Молдавской Республики / Под общ. ред. В.В. Игнатъева. – Тирасполь, 2018. – С. 72-89.

## **СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИИ**

**ГЛИНСКАЯ О.С.,**

*д-р экон. наук, доцент, профессор,  
АНО ОВО ЦС «Российский университет кооперации»  
Волгоградский кооперативный институт (филиал),  
Волгоград, Российская Федерация;*

**БОРОЗДЕНКОВА Х.Ю.,**

*магистрант,  
АНО ОВО ЦС «Российский университет кооперации»  
Волгоградский кооперативный институт (филиал),  
Волгоград, Российская Федерация*

*Аннотация.* Внешнеэкономическая деятельность России в современных условиях развивается под напором санкций, нестабильности на мировых рынках. В связи с этим бизнесу приходится подстраиваться под изменения, чтобы быть эффективным. В то же время следует отметить, что государство оказывает содействие отечественным бизнесменам на законодательном уровне: льготное кредитование, программы параллельного импорта, упрощение таможенного контроля и оформления. В статье отражены основные аспекты современной парадигмы внешнеэкономической деятельности России.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, современная парадигма, инструментарий, проблемы ВЭД.

## **THE MODERN PARADIGM OF RUSSIA'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**GLINSKAYA O.S.,**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor,  
ANO OVO CA «Russian University of Cooperation»  
Volgograd Cooperative Institute (branch),  
Volgograd, Russian Federation;*

**BOROZDENKOVA H.Yu.**

*master's student,  
ANO OVO CA «Russian University of Cooperation»  
Volgograd Cooperative Institute (branch),  
Volgograd, Russian Federation*

*Annotation.* Russia's foreign economic activity in modern conditions is developing under the pressure of sanctions and instability on world markets. In this

regard, the business has to adapt to changes in order to be effective. At the same time, it should be noted that the state provides assistance to domestic businessmen at the legislative level: preferential lending, parallel import programs, simplification of customs control and clearance. The article reflects the main aspects of the modern paradigm of Russia's foreign economic activity.

*Keywords:* foreign economic activity, modern paradigm, tools, problems of foreign economic activity.

«Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) – это совокупность экономических отношений и операций, осуществляемых между странами или между экономическими агентами разных стран. Она включает в себя экспорт и импорт товаров и услуг, прямые и портфельные инвестиции, передачу технологий, оказание финансовых и консультационных услуг за границей и другие виды взаимодействия международных экономических субъектов» [1].

Основной целью ВЭД является укрепление экономических связей между странами и достижение взаимных выгод. Она способствует расширению рынков сбыта и поиску новых источников сырья, снижению затрат на производство, переносу технологий, повышению эффективности использования ресурсов и улучшению качества продукции и услуг.

ВЭД регулируется международными договорами, соглашениями и правилами, устанавливаемыми государствами и международными организациями. Она осуществляется через различные механизмы, такие как таможенные пошлины, квоты, лицензирование, валютные операции и другие инструменты, способствующие контролю и регулированию международной торговли.

«ВЭД имеет значительное влияние на экономику государств, поскольку способствует росту ВВП, созданию рабочих мест, привлечению инвестиций, обмену опытом и знаниями. Она также может оказывать влияние на политические и социальные процессы, для которых экономические отношения являются важным фактором» [2].

Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности в основных сферах и отраслях народного хозяйства могут быть различными, но в целом они включают следующие аспекты:

1. Правовая база: существование законодательства, регулирующего внешнеэкономическую деятельность, включая торговлю, инвестиции, таможенные процедуры и другие аспекты международных отношений. Стабильность правовой системы и прозрачность правил деятельности важны для привлечения иностранных инвесторов и обеспечения эффективной торговли.

2. Торговая политика: разработка и реализация стратегий, направленных на поддержку экспорта и ограничение импорта. Это включает снижение торговых барьеров, заключение международных соглашений о свободной торговле, проведение антидемпинговых и антиконтрабандных мероприятий.

3. Инвестиционная политика: создание привлекательной инвестиционной среды, включая льготы для иностранных инвесторов, снижение бюрократических преград, защиту интеллектуальной собственности и др. Развитие инфраструктуры, обеспечение доступности финансирования и разработка инновационной политики также являются важными аспектами для развития внешнеэкономической деятельности.

4. Таможенная политика: установление тарифных и нетарифных мер ограничения внешней торговли, а также обеспечение соблюдения таможенных процедур. Это содействует защите национального производителя и регулированию внешней конкуренции.

5. Международные отношения: активное участие в международных организациях, договаривание и согласование условий внешнеэкономической деятельности на международном уровне, участие в переговорах и международных соглашениях.

6. Качество и конкурентоспособность продукции: повышение качества товаров и услуг, развитие инновационных технологий и повышение производительности. Это позволяет конкурировать на мировых рынках и создает условия для устойчивого экспорта.

7. Образование и научно-технический прогресс: развитие образовательной системы и науки, подготовка квалифицированных кадров, разработка и внедрение новых технологий. Это способствует повышению инновационного потенциала и конкурентоспособности экономики.

Это лишь некоторые из условий и инструментов развития внешнеэкономической деятельности в основных сферах и отраслях народного хозяйства. Они могут отличаться в зависимости от конкретной страны и ее экономической политики.

Внешнеэкономическая деятельность России сталкивается с рядом проблем, которые могут влиять на экономическую политику и развитие страны. Вот некоторые из наиболее значимых проблем:

1. Санкции: Россия столкнулась с санкциями со стороны США, Европейского Союза и других стран после аннексии Крыма в 2014 году. Эти санкции ограничивают доступ российских компаний к международным финансовым рынкам, что затрудняет инвестиции и развитие бизнеса.

2. Низкая диверсификация экономики: Россия остается сильно зависимой от экспорта энергоносителей, особенно нефти и газа. Это делает российскую экономику уязвимой к изменениям цен на энергоносители и мировому спросу. России требуется диверсифицировать экономику, чтобы стимулировать развитие других отраслей и снизить зависимость от нефти и газа.

3. Низкая конкурентоспособность: Российские компании часто сталкиваются с проблемами, связанными с недостаточной конкурентоспособностью на мировых рынках. Это может быть связано с ограничениями на доступ к технологиям, недостатком инноваций,

бюрократическими препятствиями, сложной коррупцией и трудностями с международными партнерствами.

4. **Неразвитая инфраструктура:** Внешнеэкономическая деятельность требует хорошо развитой инфраструктуры, такой как порты, дороги, железные дороги и аэропорты. Однако в России инфраструктура в некоторых регионах требует развития и модернизации, чтобы обеспечить эффективную и безопасную торговлю.

5. **Геополитические напряжения:** Россия является активным участником международной политики, что может оказывать влияние на ее внешнеэкономическую деятельность. Геополитические конфликты и напряжения могут создавать неопределенность и риски для инвестиций и торговли.

Для решения этих проблем России может потребоваться разработка и реализация эффективных экономических и инвестиционных политик, содействие инновациям, реформы, направленные на повышение конкурентоспособности, улучшение инфраструктуры и диверсификация экономики.

«Государственная поддержка внешнеэкономической деятельности в России представляет собой комплекс мер, направленных на содействие развитию экспорта, привлечению иностранных инвестиций, улучшению инвестиционного климата и расширению международного сотрудничества». [3] Эта поддержка осуществляется различными государственными организациями и программами.

Одной из основных организаций, занимающихся государственной поддержкой внешнеэкономической деятельности, является Агентство по привлечению инвестиций и экспорту (АПИЭ). АПИЭ предоставляет информационную поддержку, консультации и содействие предприятиям, заинтересованным в развитии экспорта товаров и услуг.

Также существуют различные государственные программы и механизмы поддержки, направленные на стимулирование экспорта. Например, Российское экспортное кредитное агентство (ЭКА) предоставляет государственные кредиты для развития экспортных операций. Кроме того, существует система страхования экспортных кредитов, которая помогает предприятиям защитить свои экспортные контракты от политического и коммерческого риска.

«Для привлечения иностранных инвестиций в Россию действует ряд налоговых льгот и особенностей, включая освобождение от налогов на прибыль в первые несколько лет деятельности и использование особых экономических зон» [3].

Важной частью государственной поддержки является проведение международных выставок, форумов и деловых мероприятий, на которых предприниматели могут установить контакты со зарубежными партнерами и презентовать свою продукцию.

Таким образом, государственная поддержка внешнеэкономической деятельности в России охватывает широкий спектр мер и программ,

направленных на развитие экспорта, привлечение иностранных инвестиций и стимулирование международного сотрудничества.

### **Список литературы**

1. Гуреева, М. А. Внешнеэкономическая деятельность : учебное пособие / М.А. Гуреева. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. – 288 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-8199-0635-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1940918> (дата обращения: 28.10.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. ВЭД-2023: тенденции, риски и перспективные решения // Правовест. Аудит. – URL: <https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/ved-2023-post/>.

3. Меры поддержки внешнеэкономической, в том числе внешнеторговой деятельности в 2023 году // Клерк – URL: <https://www.klerk.ru/user/aleksandr42/561562/>.

## **ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СУБЪЕКТА ВЭД**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В работе рассмотрены составляющие инновационной активности предприятия субъекта ВЭД, направления, по которым осуществляется количественная оценка активности предприятий сферы ВЭД. Доказано, что использование инновационной активности как составляющая пространственно-динамической оценки системы управления предприятием сферы ВЭД позволит успешно моделировать стратегическое управление инновационностью данных предприятий.

*Ключевые слова:* инновационная активность, предприятие сферы ВЭД, система управления.

## **INNOVATION ACTIVITY AS A COMPONENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE FIELD OF FOREIGN ACTIVITIES.**

**GONCHAROVA M.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*

*Annotation.* The work examines the components of innovative activity of an enterprise in the field of foreign economic activity; areas in which a quantitative

assessment of the enterprises activity in the field of foreign economic activity is carried out. It has been proven that the use of innovative activity as a component of a spatial-dynamic assessment of the enterprise management system in the field of foreign economic activity will make it possible to successfully model the strategic management of the innovativeness of these enterprises.

*Keywords:* innovative activity, foreign trade enterprise, management system.

Современное социально-экономическое положение предприятий сферы ВЭД во многом детерминировано уровнем развития инновационной деятельности, основанной на эффективном использовании и постоянном совершенствовании интеллектуальных ресурсов и использовании креативных знаний. Инновационность приобретает все большее значение для успешного экономического развития предприятий. Внедрение инновационных технологий и знаний в производство, выпуск продукции, сферу услуг предоставит возможность повысить уровень конкурентоспособности предприятий сферы ВЭД, увеличить инвестиционную привлекательность, а также будут основой для дальнейшего их эффективного развития.

Экономические преобразования в современных условиях нуждаются в пересмотре систем управления современными предприятиями сферы ВЭД, применении инновационных систем управления, позволяющих эффективно использовать потенциальные ресурсы, более гибко приспосабливаться к требованиям внешней среды.

Одним из направлений пространственно-динамической оценки системы управления предприятиями сферы ВЭД является инновационная активность. Стабильность деятельности предприятий сферы ВЭД связана с их активностью, зависит от широты рынков сбыта продукции, степени выполнения плана по основным показателям деятельности, уровня эффективности использования потенциала и устойчивости экономического роста.

Инновационность является главным фактором, повышающим конкурентоспособность компании в современных условиях активного развития научно-технического прогресса. Уровень инновационной активности предприятия сферы ВЭД зависит от управленческих задач, направленных на создание и отладку базы для возможности проведения инновационных процессов, с учетом требований потребителей инновационного продукта. Развитие инновационной активности приведет к увеличению рыночных позиций компании методом освоения новейших частей рынка (рыночная экспансия); увеличение доли предприятия на существующих товарных рынках; улучшение финансово-экономических показателей (рост объемов оборота, прибыли, рентабельности, снижение затрат и т.п.); повышение имиджа предприятия.

Оценка уровня инновационной активности производится по критерию удельного веса инновационной продукции в общем объеме производства. Этот критерий объективно рассчитывается на основе статистики производственно-экономической деятельности предприятия. Хотя использование этого

показателя ограничено, поскольку он не учитывает глубины внесенных в инновационный продукт изменений. Составляющие инновационной активности предприятия сферы ВЭД приведены на рис. 1.



Рис. 1. Составляющие инновационной активности предприятия сферы ВЭД

Инновационная активность позволяет повышать уровень конкурентоспособности предприятия сферы ВЭД за счет разработки и внедрения «прорывных» инновации. Эффективная инновационная активность возможна при наличии мотивационной системы, а именно: инициация инновационной активности сотрудников; адекватная оценка результатов инновационной деятельности менеджеров и специалистов разного уровня и их дальнейшего поощрения; усиление коммуникационных связей между подразделениями предприятия; интеграция и превращение новаторской деятельности сотрудников разных подразделений в рыночный успех. Следовательно, успех предприятия зависит от высокого уровня развития инновационной активности, которая распространяется на всех участников инновационного процесса, что, в свою очередь, зависит от эффективности управленческих решений, мотивационной политики предприятия.

Количественная оценка активности предприятий сферы ВЭД осуществляется по направлениям, приведенным на рис.2.

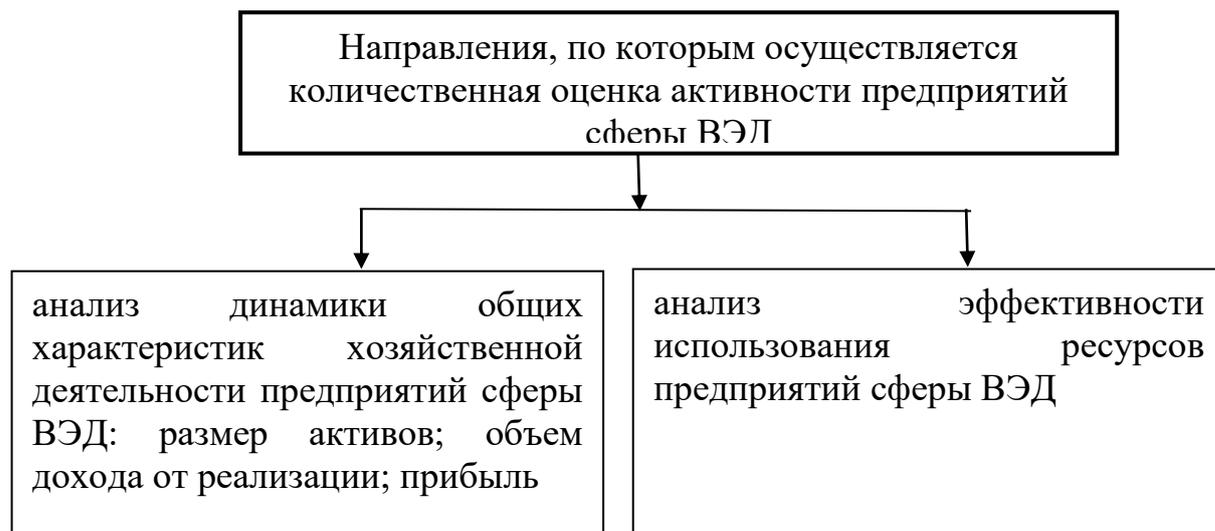


Рис. 2. Направления, по которым осуществляется количественная оценка активности предприятий сферы ВЭД

Активность проявляется в разных сферах деятельности предприятий сферы ВЭД.

**Операционная деятельность:** деятельность, осуществляемая в рамках операционной системы с целью создания какой-либо полезности путем использования потенциальных ресурсов предприятия сферы ВЭД.

**Финансовая деятельность:** система норм и методов, используемых для финансового обеспечения функционирования предприятий сферы ВЭД и достижения ими поставленных целей.

**Инвестиционная деятельность:** целенаправленный процесс формирования необходимых инвестиционных ресурсов, сбалансированный в соответствии с выбранными параметрами инвестиционной программы на основе выбора эффективных инструментов инвестирования и обеспечения их реализации.

**Инновационная деятельность:** комплексный процесс создания, использования и распространения нововведений с целью получения конкурентных преимуществ и увеличения прибыльности предприятия сферы ВЭД.

**Маркетинговая деятельность:** деятельность предприятия, направленная на выявление и удовлетворение потребностей потребителя.

Активность компании проявляется до этого всего в скорости оборота его средств, основывается на исследовании уровней и динамике разных коэффициентов оборачиваемости.

Результаты научно исследования свидетельствуют о том, что с помощью оценки показателей инновационной активности можно увидеть конкретную ситуацию, путем оценки составляющих и их показателей, выявляя сильные и слабые стороны, что будет основой для внедрения процесса инновационности,

управлять ею либо жестко и директивно, либо постепенно и комплементарно. Использование инновационной активности как составляющая пространственно-динамической оценки системы управления предприятием сферы ВЭД позволит успешно моделировать стратегическое управление инновационностью данных предприятий.

### **Список литературы**

1. Новожилов, А. С. Диагностика системы управления предприятием как основа для принятия решений / А. С. Новожилов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2020. – №4 (61). – С. 138-143.

2. Словари и энциклопедии на Академике. Энциклопедический словарь экономики и права, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/contents.nsf/>.

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ВЭД»\***

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

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

**ГОЛОСНИЧЕНКО Л.П.,**

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

*Аннотация.* Современные условия хозяйствования требуют от предприятий сферы ВЭД постоянного обновления своих видов продукции или услуг. Переменная среда и высокая уровень конкуренции побуждают предприятия заниматься инновационностью и эффективно управлять им в стратегических периодах. Большое внимание уделяется исследованию творчества и креативности, а именно: в научной литературе представлены многочисленные теоретические и экспериментальные, фундаментальные и прикладные исследования в рамках указанной проблематики.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, инновационность, предприятие сферы ВЭД.

**STUDY OF THE CONCEPT «STRATEGIC MANAGEMENT OF  
INNOVATIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE FIELD OF FOREIGN  
ECONOMIC ACTIVITY»**

**GONCHAROVA M.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;*

**PANFILOV K.A.,**

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

*Abstracts.* Modern economic conditions require enterprises in the field of foreign economic activity to constantly update their types of products or services. The variable environment and high level of competition encourage enterprises to engage in innovation and manage it effectively during strategic periods. Much attention is paid to the study of creativity, namely: the scientific literature presents numerous theoretical and experimental, fundamental and applied studies within the framework of this issue.

*Keywords:* strategic management, innovation, foreign trade enterprise.

Innovation has only begun to be intensively studied in recent decades. Therefore, solving the issues: strategic management of enterprise's innovativeness in the field of foreign economic activity is relevant in modern economic conditions.

The issue of strategic management of innovative development was dealt with by domestic and foreign scientists, including Ansoff I., Blank I., Verbitsky I., Drucker P., Karloff B., Kuzmin O., Alekseev, I.V., Mintzberg G. and Ahlstrand, B., Potrer M., Prokhorova, V.V., Protsenko, V., etc. To develop, enterprises need to develop a strategy and form an effective system for strategic management of their innovativeness. In the economic literature, a significant place is occupied by the question of the difference between the old and new approaches to defining the concept of "strategy", as a process and how.

According to American researcher Thompson, strategy is doing the right things in the right way and for the right purposes.

The considered definitions of the concept "strategy" are interrelated, but there is no single correct concept. Strategy is not just an idea of how to deal with competitors in the market. Questions of strategy formation are aimed at addressing the most fundamental aspects of organization's nature of this process and as a tool for collective perception and action.

The analysis of scientific views made it possible to formulate the author's vision of the essence of the concept of "strategy" - this is a unified and integrated system of management decisions, including a comprehensive plan for the

implementation of promising areas of enterprise development, aimed at increasing the level of competitiveness

Management of an enterprise in the field of foreign economic activity is one of the areas of its normal activities and at the same time is a prerequisite for ensuring purposefulness, integrity, polystructurality, openness, synergy, strategicity and anti-entropy of the enterprise as a production system.

Based on research of scientific views, we will formulate the following definition of the essence of the concept “management” - this is an integration process consisting of a set of accumulated knowledge and skills (concepts, theories, principles and forms of management activities), aimed at the processes of planning, organization and control for the coordination of human, material and intangible resources necessary to effectively achieve the goals.

Consequently, the strategic management of an enterprise in the field of foreign economic activity is an integration process that ensures the sustainable development of the enterprise, taking into account all relevant external and internal factors of influence through the implementation of a comprehensive action plan with the systematic use of accumulated knowledge and skills necessary to effectively achieve its goals in the long term.

In modern conditions, an enterprise in the field of foreign economic activity will operate effectively if strategic vectors of development are identified and global, long-term tasks are defined using tactics as a tool for their implementation.

Determining the strategic vectors for the development of an enterprise in the field of foreign economic activity results in the development of a comprehensive plan and can be formed on the basis of the general provisions of the management system.

Most domestic enterprises operate without officially established and adopted strategies and resolve only operational issues. Often, experienced managers believe that they can do without strategic plans, that these plans and types of strategies are not significant, that there is no point in spending time developing and describing enterprise strategies.

First, the strategic vectors for the development of an enterprise in the field of foreign economic activity are determined, and then tactical actions are developed to achieve strategic decisions. A sign of the lack of a strategic approach in enterprise management is concentrating on solving internal problems and ignoring all possible external threats.

Strategic management vectors for the development of an enterprise in the field of foreign economic activity must be professionally worked out, turned into strategic decisions and implemented by the enterprise’s personnel. Strategic management of enterprises in the field of foreign economic activity consists of shifting emphasis from secondary tactical to major strategic ones. The development and selection of the type of strategic management of enterprises in the field of foreign economic activity encourages managers to constantly think forward-looking, creatively, innovatively, and be prepared for unforeseen changes and crises. The fundamentals of strategic enterprise management, which provide significant advantages, are shown in Fig. 1.

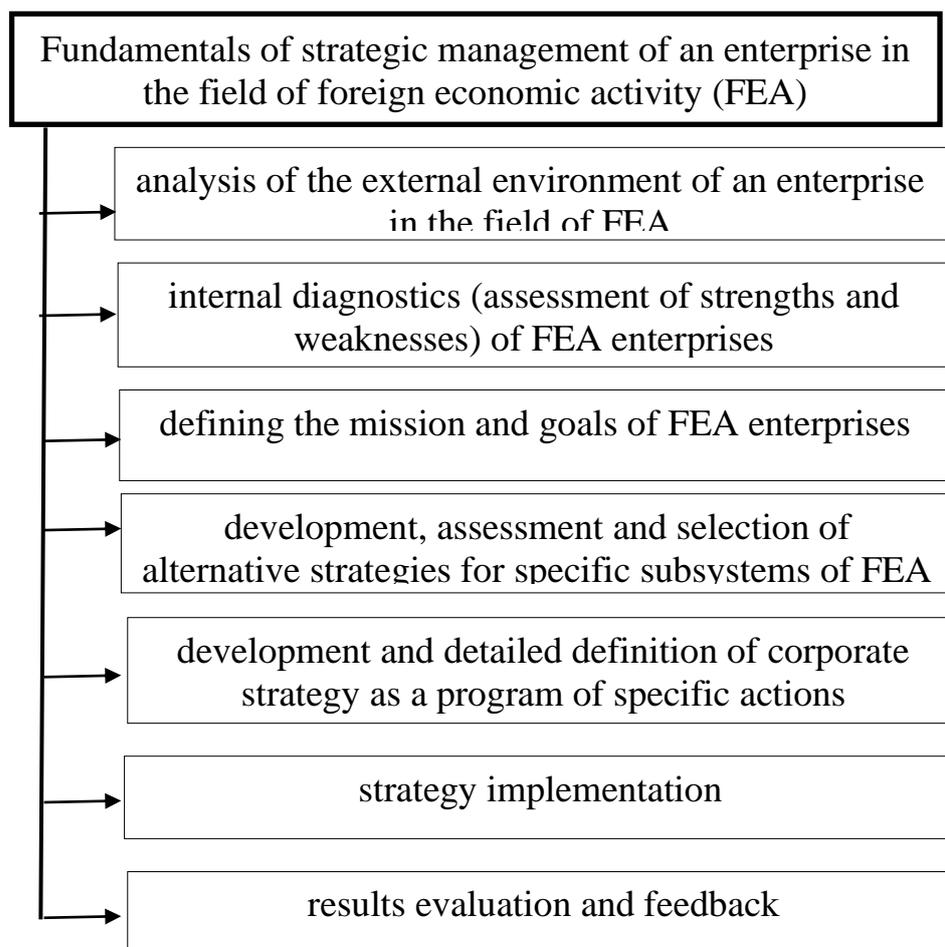


Fig. 1. Fundamentals of strategic management of an enterprise in the foreign trade sector

A strategic approach to the management of foreign economic activity enterprises should be formed and developed by management with the active participation of personnel at all levels of management and influence the enterprise's ability to change.

Schools of strategic enterprise management, in accordance with the classification proposed in the work of G. Mintzberg, with some degree of convention, can be combined into two groups: administrative and descriptive [1].

Strategic management of enterprises in the field of foreign economic activity is to transform any changes into positive opportunities, adequate, flexible and adaptive to changes in the external and internal environment.

An enterprise in the field of foreign economic activity must intensify innovation, because the changing competitive environment requires business development to look for the best means of satisfying market demand, releasing new products and services that create value for existing and new customers.

To assess the effectiveness of innovation, it is necessary to use the achieved technical and economic results, but the main criteria for effectiveness are changes in the behavior and views of enterprise specialists participating in the innovation process.

Strategic management of innovativeness of enterprises in the field of foreign economic activity is a long-term integration process aimed at continuous improvement of the enterprise's activities, taking into account all relevant external and internal factors of influence through the effective use of potential resources (mostly human) that produce creative ideas in the vector direction of economic development to create material and intangible resources and is the basis for the dynamic development of the enterprise.

Consequently, the results of the study indicate that for the effective development of an enterprise in the field of foreign economic activity, it is necessary to form a strategic management of enterprise innovation, which is understood as a long-term integration process aimed at constantly improving the activities of an enterprise in the field of foreign economic activity, taking into account all relevant external and internal factors of influence through the effective use potential resources (mostly human), which produce creative ideas in the vector direction of economic development to create material and intangible resources and are the basis for the dynamic development of an enterprise in the field of foreign economic activity.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### **Список литературы**

1. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
2. Новожилов, А. С. Диагностика системы управления предприятием как основа для принятия решений / А. С. Новожилов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2020. – №4 (61). – С. 138-143.
3. Словари и энциклопедии на Академике. Энциклопедический словарь экономики и права, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/contents.nsf/>.

## **СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК САМООРГАНИЗУЮЩАЯСЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

**ГОНЧАРОВА М.В.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ПАНФИЛОВ К.А.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию управления социальной организацией как социальной системы. На данный момент времени межсистемные отношения участников организации оказываются в стремительно развивающихся, проблематичных ситуациях, которые требуют внедрения теоретических основ и существенных изменений, предоставляющие выявить недочеты в прошлых работах и охарактеризовать свод правил решений возникших проблем в дальнейшей трудовой деятельности.

*Ключевые слова:* исследовательская мысль, социальная организация, синергетический подход, синергетика, самоорганизация, признаки системы, системный объект.

## **SOCIAL ORGANIZATION AS SELF-ORGANIZING MANAGEMENT SYSTEM**

**GONCHAROVA M.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;*

**PANFILOV K.A.,**

*master's student,*

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

*Abstracts.* The article is devoted to the study of the management of a social organization as a social system. Since at the moment the intersystem relations of the organization's participants find themselves in rapidly developing, problematic situations that require the introduction of theoretical foundations and significant changes, providing to identify shortcomings in past work and characterize the set of rules for solving problems in future work.

*Keywords:* research thought, social organization, synergetic approach, synergetics, self-organization, system features, system object.

На сегодняшний день большинство социальных организаций в течении длительного периода времени провели серьезные социальные преобразования, позволившие обуздать и предоставить толчок возникновению актуальных вопросов, касающихся пересмотров онтологических оснований социального познания социологических моделей в научных обоснованиях философов-современников и исследований концепции исследовательской мысли.

В мировой науке нарастала направленность исследовательской мысли к восприятию действительности, нахождение ключевых аспектов проявлений мировоззренческой и методологической формы парадигмы. Изучением и детальным рассмотрением картины мира через парадигмы занимается теория самоорганизации, называемая также синергетикой.

Синергетический подход (теория самоорганизации) был предложен в 70-х годах XX века немецким философом Германом Хакеном. С введения термина синергетика начала стремительно оказывать влияние на различные сферы деятельности и оказывать большой интерес большинству дисциплинарных наук. Синергетика характеризует два смысла – кооперативное действие элементов сложной системы и совместное сотрудничество ученых разных областей знаний.

Основными понятиями синергетики являются самоорганизация и самоорганизующаяся система. Рассмотрим каждое из этих понятий:

Самоорганизация – спонтанное, самопроизвольное возникновение относительно устойчивых упорядоченных структур и их изменения в системах;

Самоорганизующаяся система – система, в которой один из элементов выполняет функцию проекта всего целого и является особым механизмом осуществления структур целого по образцу проекта.

Основываясь на синергетической идее необходимо использовать систему как эффективный инструмент решения задачи поставленного исследования, планирования и управления [1, с.47-48].

Система представляет собой абстрактную (реальную) модель объекта или объекта, предоставляя полный отчет о задаче исследования, планирования или управления, выполненную самим объектом. Каждый системный объект должен обладать определенными признаками системы, поскольку именно признаки способны показать принадлежность объекта к той или иной системе. Рассмотрим признаки, характерные системному объекту:

1. Ограниченность – выделение конкретизирующего нас сложноорганизованного явления, а именно его установленных границ формирования (начало и конец);

2. Целостность – индивидуальность, оригинальность и неповторимость позволяют выделить предмет во внешнем мире, а также соотношение частей и целого, что в дальнейшем приводит к взаимодействию составляющих компонентов;

3. Автономность – независимость и наличие внутренних источников существования;

4. Взаимосвязь с внешней средой;

5. Иерархичность;

6. Упорядоченность [2, с.55-56].

Вышеперечисленные элементы системы могут рассматриваться в целом и как самостоятельная система. Социальная организация, исследующая каждый компонент системы является формой или же методом обеспечения целостности

и оптимального функционирования системы, взаимодействия элементов между собой и грамотной реализации их расположения. Под социальной организацией необходимо понимать совместную исследовательскую деятельность, направленную на осуществление алгоритма действий каждого сотрудника, сплоченность которых направлена на применение целевых установок [3, с.73].

Необходимо отметить, что в условиях социальной стабильности выделяют два подхода-уровня социального управления организацией: формальный внешний и спонтанный внутренний подходы. Следует учитывать тот факт, что формальный внешний подход опирается на формально ориентированные положения, закрепленные организационным порядком в организации. В свою очередь, спонтанный внутренний опирается на человеческие неформальные отношения (возникшие спонтанно) в процессе приобретения новых навыков, уважения, доверия. Между двумя вышеперечисленными уровнями существует единое содержание и направленность управленческих воздействий. Главенствующую роль ведет формальное управление, устанавливающее социальные ориентиры и контролирующее на их основании уровень социальной стабильности в обществе. Самоорганизация общества выполняет при этом подчиненную роль, обеспечивая поддержку формальных нормативов коллективного поведения на бытовом уровне.

При возникновении кризиса создаются определенные угрозы существованию социальной организации, возможности формального управления резко сокращаются или могут отсутствовать вовсе. Актуальный вопрос о власти, являющийся нерешенным до сих пор позволяет управленческой подсистеме основное внимание переносить на ее перераспределение до конечного решения назревшей проблемы. Ответом на самоизоляцию властной элиты становится повышение самодостаточности управляемой подсистемы, которая в наибольшей степени заинтересована в сохранении среды своего существования. Не имея возможности покинуть распадающийся социум, она берет на себя функции сохранения стабильности и поддержания динамического равновесия социальной системы, используя специфические инструменты самоорганизации на обыденном уровне. Внутри социальной системы начинает действовать резервная управленческая структура, выполняющая те функции, которые не может или не в силах осуществлять официальная власть.

Поскольку важнейшими характеристиками социальной самоорганизации являются ее самопроизвольность и отсутствие субъективного начала, на обыденном уровне ее действия фиксируются как индивидуальные поведенческие аспекты, не имеющие связи с общесоциальными процессами. Удовлетворение личных интересов отдельного члена общества воспринимается как результат собственных индивидуальных усилий. Последние могут вступать в противоречие с публично декларируемыми нормативами поведения. Единичные случаи (в масштабе общества) применения девиантных способов

достижения цели лишь подтверждают устойчивость легитимных общественных норм и социальных стереотипов. У большинства членов общества такие способы вызывают негативное отношение.

При очередной попытке общества совершить преобразование необходимо учитывать изменения стереотипов и норм поведения, они должны соответствовать сложившейся ситуации. Воссоздание новейших социальных ориентиров коллектива социальной организации воплощаются, в так называемых «определенных отклонениях», посредством которых нарастает интенсивность и доступность к новым изменениям. Не следует забывать о выполнении самоорганизацией задач по регулированию взаимоотношений между всеми контактирующими агентами. Совместно с конструктивной функцией сохранения социального равновесия внутри и противодействия деструктивным действиям формального управления, самоорганизация берет на себя «формулу прикрепления», направленную на выработку системы социальных нормативов, позволяющих элементам системы (от личности до больших социальных групп) адаптироваться к изменяющейся среде их существования [4].

Таким образом, рассмотрены и исследованы понятия синергетики, самоорганизации и социальной организации в онтологическом аспекте управления организацией. Применение Германом Хакеном термина синергетика позволило выявить смыслы данного понятия, сущность и применение в структуре социальной организации. Признаки системы охарактеризовали структуру социальной организации, использование методов и задач для эффективного и оптимального алгоритма действий персонала.

### **Список литературы**

1. Заруба, Н. А. Теория управления: учеб. Пособие / Н. А. Заруба. – Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2022. – 82 с.
2. Зеньков, И. В. Менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / И.В. Зеньков; СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2022. – 330 с.
3. Лобанова, Е. Э. Социальная политика и управление социальным развитием организации: учеб. Пособие / Е. Э. Лобанова; СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2021. – 102 с.
4. Самоорганизация и саморегуляция социальной системы: [Электронный ресурс] // Учебные материалы для студентов Studme.org. URL: [https://studme.org/71914/sotsiologiya/samoorganizatsiya\\_samoregulyatsiya\\_sotsialno\\_y\\_sistemy?ysclid=lo8zhwkr4216892791](https://studme.org/71914/sotsiologiya/samoorganizatsiya_samoregulyatsiya_sotsialno_y_sistemy?ysclid=lo8zhwkr4216892791).

## **ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ**

**ДАНИЛЮК А.О.,**

*руководитель ИП Данилюк Алексей Олегович,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрена одна из форм организации предпринимательской деятельности – индивидуальное предпринимательство. Определены преимущества и недостатки индивидуального предпринимательства в Российской Федерации. Выявлены проблемные вопросы деятельности ИП в условиях переходного периода, которые выступают предпосылкой их дальнейшего совершенствования.

*Ключевые слова:* индивидуальное предпринимательство, переходный период, государственная поддержка.

## **FEATURES OF THE ACTIVITY OF INDIVIDUAL ENTREPRENEURS IN THE CONDITIONS OF THE TRANSITION PERIOD: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECT**

**DANILYUK A.O.,**

*head of IP Danilyuk Alexey Olegovich,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* One of the forms of organization of entrepreneurial activity – individual entrepreneurship is considered. The advantages and disadvantages of individual entrepreneurship in the Russian Federation are determined. The problematic issues of the IP activity in the conditions of the transition period are identified, which are a prerequisite for their further improvement.

*Keywords:* individual entrepreneurship, transition period, state support.

С вхождением Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации в качестве субъекта перед предпринимателями встал вопрос осуществления финансово-экономической (в т.ч. внешнеэкономической) деятельности с учетом новых требований, соответствующих нормам законодательства РФ.

Индивидуальное предпринимательство – одна из форм организации предпринимательской деятельности, регулируемая Федеральным Законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

Индивидуальное предпринимательство наряду с другими организационно-правовыми формами хозяйствования имеет свои преимущества и недостатки (табл. 1) [1]:

Таблица 1

**Преимущества и недостатки индивидуального предпринимательства в Российской Федерации**

Преимущества	Недостатки
Отсутствие необходимости разработки учредительных документов, как следствие минимальный пакет документов для регистрации	Индивидуальный предприниматель отвечает по всем обязательствам принадлежащим ему имуществом
Упрощенная процедура регистрации ИП	Ограничение на некоторые виды деятельности
Отсутствие необходимости в юридическом адресе, поскольку регистрация ИП осуществляется по месту жительства	Отсутствие заинтересованности крупных компаний в работе с индивидуальными предпринимателями
Упрощенный порядок ведения учета и отчетности, который не требует специального бухгалтерского образования	Единоличное владение имуществом ИП, что делает невозможным совместное ведение дел
Упрощенная система налогообложения	Бизнес не подлежит продаже или покупке
Возможность приобретения патента	Обязательная уплата страховых взносов в ПФР, независимо от того осуществляется предпринимательская деятельность или нет
Упрощенная процедура принятия управленческих решений, не требующая проведения собраний и протоколирования их результатов, пр.	Постоянное личное участие предпринимателя в решении всех вопросов ввиду отсутствия возможности назначить директора
Упрощенная процедура ликвидации ИП	Недостаточная правовая защищенность при временной нетрудоспособности индивидуального предпринимателя, пр.

На 10.10.2023 г. количество индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность на территории Донецкой Народной Республики, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства, составляет 39582, или 91,8% от общего числа предприятий всех организационно-правовых форм хозяйствования. Динамика регистрации ИП по Донецкой Народной Республике (нарастающим итогом) приведена на рис. 1.

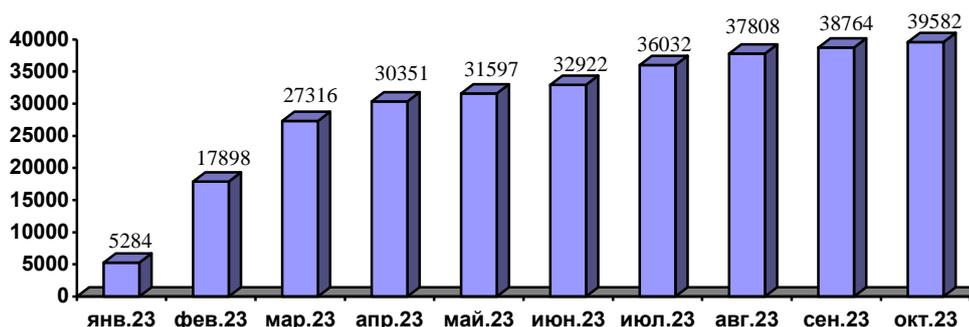


Рис. 1. Динамика регистрации ИП по Донецкой Народной Республике  
(нарастающим итогом) Составлено на основе [2]

Вместе с тем, следует отметить, что на сегодняшний день существуют сложности, с которыми сталкиваются индивидуальные предприниматели (а также других организационно-правовых форм хозяйствования) в условиях переходного периода, а именно:

- процедура государственной регистрации и перерегистрации бизнеса, в том числе недвижимости, земли, движимого имущества;
- переоформление лицензий, специальных разрешений и патентов;
- проведение перерегистрации торговых марок предприятий и выпускаемой ими продукции.

Наряду с указанными, также остро стоят вопросы выстраивания новых экономических связей с Россией с учетом более сильной конкурентной среды, построения новой транспортно-логистической системы, нормализации банковской системы.

Обозначенные проблемные вопросы требуют вмешательства и поддержки государства в сложившейся ситуации, в частности, организационно-правовых и финансово-экономических инструментов государственной поддержки содействия предпринимательству с целью интеграции в российское правовое поле и урегулирования проблем переходного периода.

### Список литературы

1. Стратегическое развитие малого бизнеса и формы поддержки индивидуального предпринимательства [Электронный ресурс]: монография. – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 302 с.). - Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. – Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/monographbusiness.pdf>. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10'.
2. Официальный сайт Федеральной Налоговой службы. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.10.2023&level=0&fo=9&ssrf=93&t=1698764816882&t=1698764816882>.

## **FOREIGN EXPERIENCE OF CUSTOMS BROKERS**

***DZHALETOV B.T.,***  
*entrepreneur,*  
*Tashkent, Uzbekistan*

*Annotation.* The foreign experience in the field of regulation of customs brokerage activities is summarized and systematized. The models of state regulation of customs brokerage activities are highlighted. The international conventions aimed at the unification and optimization of the activities of customs brokers are presented. It is proved that the application of the Kyoto Convention on Simplification and Harmonization of Customs Procedures contributes to the development of foreign economic activity of states.

*Keywords:* brokerage, customs broker, regulation, convention, foreign economic activity.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ ТАМОЖЕННЫХ БРОКЕРОВ**

***ДЖАЛЕТОВ Б.Т.,***  
*предприниматель,*  
*Ташкент, Узбекистан*

*Аннотация.* Обобщен и систематизирован зарубежный опыт в направлении регулирования деятельности таможенного брокериджа. Выделены модели государственного регулирования таможенной брокерской деятельности. Приведены международные конвенции, направленные на унификацию и оптимизацию деятельности таможенных брокеров. Доказано, что применение Киотской Конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур способствует развитию внешнеэкономической деятельности государств.

*Ключевые слова:* брокеридж, таможенный брокер, регулирование, конвенция, внешнеэкономическая деятельность.

A customs broker abroad has to meet the requirements established by the legislation of the representative country. Therefore, in Canada, for example, a customs broker is an individual, a partnership or a corporation that acts as an agent for the implementation of customs formalities. Canadian Border Services Agency (CBSA) on behalf of the owner or importer of goods.

The agent has to be a citizen or permanent resident of Canada and have sufficient financial resources to conduct his business in a responsible field. The activities of a customs broker are possible only after obtaining a license for intermediary activities. To obtain a license, the applicant has to provide a financial guarantee of CAD 50,000 to protect the customs and tax administration against

losses. In addition, once a year, customs brokers confirm their qualifications in the field of customs by passing an exam at the customs administrations of each region, for which a fee of 200 Canadian dollars is paid.

The United States Code defines the term «customs broker» as any person licensed by the US Department of the Treasury as a customs broker whose primary function is to define and implement the US economic and monetary policies, export and import regulations, financial institutions, tax collection, and paper currency printing and minting coins.

Only a person who is a citizen of the United States can obtain a customs broker license. Customs brokers confirm their qualifications at service centers (United States Customs and Border Protection). An exam fee is \$ 200. In addition, a license fee of the same amount charges to the administration of this state.

Features of the activities of customs brokers in the United States is that every third year after obtaining a license, customs brokers have to prepare and submit a report on business activity to the Treasury Department. If the licensed person cannot submit the necessary report, the license is suspended and can be canceled in the future.

Unlike Canada, US customs brokers do not warrant compliance with their customs obligations when licensing.

The basic rules governing the work of the EU customs authorities are given in the Community Customs Code. This code guarantees the unification of customs formalities in all EU countries. In the European Community, in accordance with the Customs Code of the European Union (UCC), it is stipulated that any person (individual and legal, or organizational unit without forming a legal entity) can be a customs intermediary.

EU countries can be divided into regulating the activities of customs intermediaries into two groups: countries that use restrictions on the activities of customs representatives and states in which there are no restrictions on the activities of customs representatives.

In the first group of the state, the activities of customs intermediaries are considered as a profession, access to which is allowed after passing the state exam, and this is regulated by internal rules.

In another group of states, there is freedom to carry out any customs mediation activities on behalf of third parties. The provision of customs services is provided by various persons, as a rule, agents for the delivery and processing of goods.

According to Art. 60 of the Federal Law «On Customs Regulation in the Russian Federation», the customs representative may be a Russian legal entity included in the register.

It should be noted that the concept of «customs representative» replaces the concept of «customs broker». So, the customs broker is called the customs representative, it is a legal entity of a member state of the Customs Union, but this does not mean its ability to represent the interests of any of the three states, since the customs broker must receive a certificate of the state in whose territory the company is registered.

The conditions for inclusion of a legal entity in the register of customs representatives established by the article. According to Art. 13 of the Customs Code of the Customs Union the inclusion of a legal entity in the register of customs representatives is carried out under the following conditions:

- the presence in the staff of this person of at least 2 (two) employees who have a document confirming their compliance with the requirements established by the legislation of the Member States of the customs union;
- the existence of a civil liability risk insurance contract, which may occur as a result of damage to the property of the represented persons or breach of contracts with these persons;
- supplying security for the payment of customs duties and taxes in an amount equivalent to at least one million euros at the exchange rate established in accordance with the legislation of a Member State of the customs union on the day of provision of such security;
- compliance with other requirements and compliance with other conditions established by the customs legislation of the customs union and (or) the legislation of the Member States of the customs union.

This means the existence of trilateral relations between the customs authorities, the subject of foreign economic activity and the customs broker.

Summarizing the foreign experience in the regulation of customs brokerage, there are three main models of state regulation of such activities (tabl. 1).

**Table 1**

**Models of state regulation of customs brokerage**

Model	Regulation level	The essence of regulation	Application examples
1 model	Lack of public administration	The solution of all issues related to customs representation and self-regulation principles	Germany, Great Britain and Northern Ireland
2 model	Control by the relevant department (customs administration, customs)	Control at the level of the Central Executive Authority in the field of customs	The United States of America, Canada, France
3 model	Strong authoritative control by the ministry	Strengthening administration, stringent requirements regarding the activities of customs intermediaries	The Russian Federation, Poland, Italy, Spain

State regulation of customs brokers is based on laws that determine the conditions for the functioning of intermediaries in the customs sphere.

In most developed countries, customs brokers are licensed. Ministries or departments issue licenses and permits.

In some countries, a customs broker is an individual, in another it is a legal entity. In addition, the status of customs brokers in different countries may vary. The guarantee system operating in the EU differs from the American one in that it is customary in Europe to take a guarantee contract with a deferred performance of obligations by the guarantor. For example, if a banking institution issues a guarantee and the payment of due customs payments by a participant in foreign economic activity is not made within the prescribed period, customs authorities can contact the bank and get the necessary amount.

Today, customs brokers are one of the most valuable participants in foreign economic activity. At present, the customs service makes rather high demands on them as an “entrance ticket”. Besides, a customs broker has to have 100 thousand rubles to obtain a license. Moreover, one of the conditions is the presence of brokers who would have licenses for customs clearance in the state of the enterprise. Remuneration of such specialists is an additional cost.

In order to develop world trade and, as a result, the development of the national economy in whole, the Kyoto Convention «On the simplification and harmonization of customs procedures».

The basis of this Convention is the recognition of the rights and interests of international trade and the harmonization of their observance in the exercise of the rights and interests of the customs service.

The International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (Kyoto Convention) was adopted on 18 May, 1973 in Kyoto and entered into force on 25 September, 1974. On 26 June, 1999, a session of the World Customs Organization approved a new version of the Convention, the main purpose of which is to maximize the development of world trade by simplifying and harmonizing customs rules and procedures. This publication came into force in February 2006.

The Convention obliges the member states to apply the same international standards in the work of customs services, simplified and automated customs procedures, and also provides the transition to the use of electronic documents and the creation of electronic «single window» systems. Accession to this international treaty is a necessary step in the process of accession to the WTO.

On 5 November, 2010, the President of the Russian Federation signed the Federal Law «On the Accession of the Russian Federation to the International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures of 18 May, 1973, as amended by the Protocol on Amendments to the International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures of 26 June 1999».

The purpose of the adoption of the Convention is to unify Russian legislation with international norms and rules in the field of customs regulation, which is a prerequisite for Russia's entry into the World Trade Organization. The principles and provisions established by the Convention should simplify customs formalities, accelerate the transition to the use of electronic documents, automate customs procedures and create electronic «single window» systems.

The Convention consists of three parts and includes the main text, the general annex and special annexes. In accordance with paragraph 1 of Article 12 of the Convention, the scope of obligations of the Russian Federation when joining it is limited by the scope of the general annex, which defines:

- principles for determining customs control;
- clearance and other customs formalities;
- principles of interaction between the customs service and participants in foreign economic activity;
- application of simplified customs procedures for a certain circle of persons;
- principles for calculating, collecting and paying customs duties and taxes;
- the procedure for appealing against decisions and inaction of the customs service and etc.

In accordance with its standards, it was necessary to amend national legislation during a three-year transitional period.

In this way, by joining the International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures, Russia adopted the Convention as part of the general annex, albeit with some reservations. The Kyoto Convention had a significant impact on the development of Russian customs legislation. This is primarily because 70% of Russia's foreign trade is accounted for by countries whose legislation is based on the principles of the Convention.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ**

***ЗУБКО Е.И.,***

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
АНО ОВО ЦС «Российский университет кооперации»  
Волгоградский кооперативный институт (филиал),  
Волгоград, Российская Федерация;*

***КОНОНЕНКО Е.П.,***

*магистрант,  
АНО ОВО ЦС «Российский университет кооперации»  
Волгоградский кооперативный институт (филиал),  
Волгоград, Российская Федерация*

*Аннотация.* Совершенствование учетной политики организации как инструмент повышения качества содержания всех видов бухгалтерской отчетности. Для обеспечения качества содержания бухгалтерской финансовой отчетности, снижению финансовых рисков и повышения экономической привлекательности экономического субъекта необходимо предусмотреть в содержании учетной политики элементы учета по оценке финансового положения и финансовых результатов.

*Ключевые слова:* учетная политика организации, бухгалтерская финансовая отчетность, критерии оценки финансового положения и финансовых результатов

## **IMPROVING THE ACCOUNTING POLICY OF THE ORGANIZATION**

**ZUBKO E.I.,**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor,  
ANO OVO CA «Russian University of Cooperation»  
Volgograd Cooperative Institute (branch),  
Volgograd, Russian Federation;*

**KONONENKO E.P.,**

*master's student,  
ANO OVO CA «Russian University of Cooperation»,  
Volgograd Cooperative Institute (branch),  
Volgograd, Russian Federation*

*Annotation.* Improvement of the accounting policy of the organization as a tool to improve the quality of the content of all types of accounting statements. In order to ensure the quality of the content of accounting financial statements reduce financial risks and increase the economic attractiveness of an economic entity, it is necessary to provide in the content of accounting policies elements of accounting for the assessment of financial position and financial results

*Keywords:* accounting policy of the organization, accounting financial statements, criteria for assessing the financial position and financial results.

Формирование различных видов бухгалтерской отчетности, как одного из инструментов развития экономики, обеспечивается грамотной учетной политикой организации. Рассматривая учетную политику организации как выбор способов (приемов) учета можно выделить несколько аспектов, определяющих ее содержание.

Определяющим аспектом выбора способов (приемов) учета, при формировании учетной политики, является, по нашему мнению, приоритеты видов бухгалтерской отчетности по их роли в развитии организации и ее экономических взаимосвязей. По обеспечению оперативности принятия эффективных управленческих решений управленческая (производственная) отчетность является приоритетной при выборе способов (приемов) учета, т.е. элементов учетной политики для бухгалтерской финансовой отчетности и налоговой отчетности.

Вторым аспектом выбора способов (приемов) учета, при формировании учетной политики, является, по нашему мнению, является обеспечение требований к качеству содержания предоставляемой бухгалтерской отчетности.

Третьим аспектом выбора способов (приемов) учета, при формировании учетной политики, является, по нашему мнению, система бухгалтерского учета организации. При единой системе бухгалтерского учета осуществляемой на основе счетов и двойной записи, в бухгалтерском финансовом учете постоянно совершенствуются способы учета, учитывающие особенности формирования различных видов отчетности. Совершенствование системы бухгалтерского учета России обеспечивается возможностями развития программного обеспечения учета и использования ИТ- технологий на примере использования «1С –Предприятие» версии 8,3.

Если исходить из построения единой системы бухгалтерского учета, то структуру учетной политики организации можно разделить на два раздела.

Первый раздел учетной политики организации, как объединяющий все виды учета по формированию различных видов бухгалтерской отчетности является организационным. В организационном разделе учетной политики организации отражаются общие способы бухгалтерского учета, включая организацию бухгалтерской службы, т.е. на кого в организации возложено ведение бухгалтерского учета. Следует отметить, что согласно ст.7. ФЗ-402 [1], в зависимости от объема учетной работы, руководитель организации, может определить: 1) ведение бухгалтерского учета осуществлять лично; 2) передать на договорных началах ведения бухгалтерского учета бухгалтеру-специалисту; 3) ввести в штат должность бухгалтера; 4) учредить бухгалтерскую службу, возглавляемую главным бухгалтером; 5) передать на договорных началах ведения бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии на условиях аутстаффинга; 6) передать на договорных началах ведения бухгалтерского учета специализированной организации на условиях аутсорсинга.

Второй раздел содержит способы (элементы учетной политики) по видам формируемой отчетности: Учетная политика по управленческому (производственному) учету, Учетная политика по бухгалтерскому финансовому учету, Учетная политика по налоговому учету. Формулировка составляющих второго раздела учетной политики организации может содержать название видов бухгалтерской отчетности: Учетная политика для управленческой (производственной) отчетности, Учетная политика для бухгалтерской финансовой отчетности, Учетная политика для налоговой отчетности. В российской практике применяется, чаще всего формулировка: Учетная политика по бухгалтерскому учету, Учетная политика по налоговому учету, Учетная политика по управленческому учету.

При выборе элементов учетной политики по видам формируемой отчетности следует учитывать возможность применения общих способов (приемов) учета. Примером применения общих способов учета является выбор способов оценки себестоимости в соответствии с требованиями управленческого (производственного) учета и требованиями к качеству содержания бухгалтерской финансовой отчетности в соответствии с ПБУ 10/99 [3].

В управленческом (производственном) учете учет затрат предусматривает их классификацию по отношению к объемам на переменные, условно переменные и условно-постоянные. В п. 21. ПБУ 10/99 в отчете о финансовых результатах расходы, как капитализированные затраты, рекомендуется отражать отдельно с подразделением на себестоимость, коммерческие расходы и управленческие расходы. В соответствии с п.19. ПБУ 10/99 расходы, а, следовательно, и формирующие их затраты, в отчете о финансовых результатах отражаются независимо от налогообложения, что соответствует требованиям управленческого (производственного) учета по формированию себестоимости продукции (работ, товаров) с учетом финансовых возможностей организации. Для урегулирования признания расходов и формирующих их затрат с требованиями налогового регулирования по НК РФ применяются положения ПБУ 18/02 при начислении налога на прибыль.

В содержании учетной политики организации по бухгалтерскому финансовому учету, т.е. для бухгалтерской финансовой отчетности, по обеспечению требований к качеству ее содержания, следует отражать элементы по оценке финансового положения и финансовых результатов организации. Оценка финансового положения и финансовых результатов организации на основе анализа показателей бухгалтерской финансовой отчетности позволяет исключить возможности финансовых рисков. Для оценки финансового положения и финансовых результатов организации могут применяться различные критерии (показатели) которые имеют как разную формулировку, так и порядок определения. Оценка показателей бухгалтерской финансовой отчетности рассматривается как финансовый анализ. Финансовый анализ показателей бухгалтерской финансовой отчетности основан на экономическом анализе и в российской практике отождествляется.

Выделение бухгалтерской финансовой отчетности, как и совершенствование ее содержания, определило и выделение, и совершенствование анализа и оценки ее показателей с учетом интересов внешних ее пользователей, прежде всего по предупреждению финансовых рисков. Оценка показателей бухгалтерской отчетности как финансовой отчетности, в российской практике основана на оценке угрозы неплатежеспособности и угрозы банкротства. С развитием экономики России, начиная с 1992 года, произошли значительные изменения по совершенствованию бухгалтерской финансовой отчетности и оценке ее показателей. Совершенствование качества бухгалтерской финансовой отчетности обеспечивается совершенствованием ее форм и оценки ее элементов (показателей) на основе формирования и совершенствования федеральных стандартов учета, утверждаемых приказами правительства. Оценка показателей финансового положения и финансовых результатов организации совершенствуется в рамках финансового анализа.

Анализа финансового положения и финансовых результатов организации в российской практике применяются, но не рассматриваются как составляющие

содержания учетной политики организации и, следовательно, не раскрываются в бухгалтерской финансовой отчетности.

Анализ показателей бухгалтерской финансовой отчетности в российской практике следует рассматривать как составляющую содержания бухгалтерской финансовой отчетности по оценке финансового положения и финансовых результатов, а, следовательно, критерии анализа и порядок их расчета должны быть отражены в учетной политике организации как способы финансового учета. Зубко Е.И., Мангушева С.В. считают, что в учетной политике организации необходимо предусмотреть перечень критериев по оценке финансового положения и финансовых результатов и порядок их расчета как способы учета [4]. Следуя п.17 ПБУ1/08 [2] организация должна раскрывать принятые учетной политикой способы ведения бухгалтерского учета, без знания которых заинтересованными пользователями бухгалтерской финансовой отчетности невозможна достоверная оценка финансового положения и финансовых результатов организации.

При выборе критериев по оценке показателей бухгалтерской финансовой отчетности следует исходить из ее определения как информации о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, его финансовых результатах и движении денежных средств за отчетный период.

Необходимость отражения критериев оценки финансового положения и финансовых результатов экономического субъекта и порядком их расчета обусловлена их многовариантностью.

Наличие в содержании бухгалтерской финансовой отчетности оценки показателей ее финансового положения и финансовых результатов, а также перечня критериев, по их оценке, и порядка их определения обеспечит повышение качества ее содержания и снизит финансовые риски ее пользователей и экономическую привлекательность экономического субъекта.

### **Список литературы**

1. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/?ysclid=lqqczgxf6j970213037](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/?ysclid=lqqczgxf6j970213037).

2. Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (ред. от 07.02.2020) "Об утверждении положений по бухгалтерскому учету" (вместе с "Положением по бухгалтерскому учету "Учетная политика организации" (ПБУ 1/2008)", "Положением по бухгалтерскому учету "Изменения оценочных значений" (ПБУ 21/2008)") (Зарегистрировано в Минюсте России 27.10.2008 N 12522). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_81164/?ysclid=lqqd1xnrg4630824874](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81164/?ysclid=lqqd1xnrg4630824874).

3. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 33н). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12508/0463b359311dddb34a4b799a3a5c57ed0e8098ec/?ysclid=lqqd4kh5k2411964687](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/0463b359311dddb34a4b799a3a5c57ed0e8098ec/?ysclid=lqqd4kh5k2411964687).

4. Зубко, Е. И. Элементы учетной политики экономического субъекта по оценке показателей бухгалтерской финансовой отчетности / Е. И. Зубко, С. В. Мангушева // В сборнике: Современное кооперативное образование: традиции и инновации. – сборник научных статей по итогам Национальной научно-практической конференции. Волгоградский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. – С. 79-83.

## **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 Economics, 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*

*Annotation.* 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 литературы**

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/>.

## **К ВОПРОСУ О ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ДЛЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**КОСТРОВЕЦ Л.Б.,**

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

**ЗАЛАВСКАЯ А.В.,**

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

*Аннотация.* Формирование кадрового резерва для управления внешнеэкономической деятельностью на предприятиях, в организациях и учреждениях является задачей государственной системы профессионального

образования. В последние годы принципиально изменились взгляды на характер общей подготовки специалистов в любой компании.

*Ключевые слова:* подготовка кадров, внешнеэкономическая деятельность, специалист ВЭД, требования, карьера, управление карьерой.

## **ON THE ISSUE OF PERSONNEL TRAINING FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

***KOSTROVETS L.B.,***

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

***ZALAVSKAYA A.V.,***  
*assistant,*

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

*Annotation.* The formation of a personnel reserve for the management of foreign economic activity at enterprises, organizations and institutions is the task of the state system of vocational education. In recent years, the views on the nature of the general training of specialists in any company have fundamentally changed.

*Keywords:* personnel training, foreign economic activity, foreign trade specialist, requirements, career, career management.

Радикальные экономические реформы и резкое изменение геополитической ситуации в России в 1990-е годы существенно увеличили вклад внешнеэкономических факторов в развитие страны. Для России торгово-экономические отношения со странами ближнего и дальнего зарубежья стали международными отношениями. Движущей силой внешнеторгового фактора являются постоянные рыночные изменения, создающие новые рамки для взаимодействия внутреннего рынка и мировой экономики.

Вопрос кадрового обеспечения внешнеэкономической деятельности сегодня стоит особенно остро.

Требования к работникам, осуществляющим внешнеторговую деятельность, общеизвестны и могут быть разделены на три основные группы [1]:

- общие требования;
- профессиональные требования;
- индивидуальные требования.

При всех видах экономической деятельности к работникам внешнеторговой деятельности предъявляются одинаковые общие и личные

требования. Существуют различия в требованиях к должностям в конкретной отрасли.

Сформулировать профессиональные требования к работнику системы внешнеэкономических связей можно путем изучения обязанностей различных категорий работников, которые они должны выполнять при работе в различных внешнеэкономических организациях [2].

К последним относятся:

- внешнеторговые фирмы и производственные объединения,
- промышленные, республиканские, региональные и муниципальные внешнеторговые объединения,
- совместные предприятия, консорциумы, ассоциации делового сотрудничества с зарубежными странами,
- банки, финансовые учреждения и организации за рубежом.

Функции, выполняемые работником, определяются профессиональными квалификационными требованиями, к которым относятся образование, знание иностранных языков и опыт работы во внешнеэкономической деятельности [3].

Профессиональный опыт и глубокое знание конкретных ситуаций сейчас высоко ценятся на конкретной должности. Практический опыт показывает, что высокий уровень профессиональной компетентности должен основываться не только на глубоком профессиональном понимании структуры, методологии и технологии международных экономических операций, но и на реальном опыте работы в международных экономических организациях и владении определенными компетенциями.

Существенные профессионально-квалификационные характеристики работника можно сформулировать следующим образом:

- подготавливать отчет об экономике страны и ситуации на мировых товарных рынках;
- оценивать конкурентоспособность отечественных услуг и товаров;
- обосновывать предложения, направленные на избежание риска валютных потерь при формулировании условий валютного контракта, правильно составлять условия финансового контракта;
- рассчитывать основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации за отчетный период (год, квартал), подготовить проекты денежно-финансового плана организации;
- проводить факторного анализа итоговых показателей деятельности организации;
- вносить предложения по наиболее эффективной транспортировке грузов и иметь хорошее представление о правильном оформлении транспортных документов.
- практически использовать средства организационной и компьютерной техники, механизации и автоматизации труда, используемые во внешнеторговых организациях;
- использовать типовые письма и договоры, писать и вести деловую переписку, вести делопроизводство;

– использовать основы психологии и социологии во внешнеэкономической деятельности.

Формирование кадрового резерва для управления внешнеэкономической деятельностью на предприятиях, в организациях и учреждениях является задачей государственной системы профессионального образования. Количество подготовленных специалистов определенного профиля, специализации и специальности должно определяться на основе прогнозов и оценок развития внешнеэкономических связей, а также потребностей органов власти, предприятий, организаций и учреждений, участвующих в их реализации. и на основе этих оценок и экспертных заключений по развитию внешнеэкономических связей. Разработаны потребности соответствующих органов, перечень специальностей и новых квалификаций, кадровый состав внешнеторговых служб и требования к их специалистам, а также учтена существующая международная практика.

Ключевым условием достижения нового качественного уровня подготовки кадров в сфере внешнеэкономической деятельности является совершенствование подготовки специалистов высшей квалификации через аспирантуру.

Неотъемлемой частью системы непрерывной подготовки кадров для внешнеэкономической деятельности является рассмотрение их подготовки в образовательных структурах непрерывной подготовки и переподготовки кадров. Основной целью обучения в этой системе является предварительная профессиональная подготовка и переподготовка специалистов для их последующей работы в сфере внешнеэкономической деятельности.

В последние годы кардинально изменились взгляды на характер общей подготовки специалистов в любой компании. Поэтому если с момента создания и развития системы управления как совокупности научных и практических знаний основной упор делался на внутриорганизационные факторы, то современные условия определяют необходимость ориентации на внешнюю среду и адекватное развитие внутренней среды. Внутренние факторы считаются «потенциалом» с точки зрения формирования и полноценного развития такой концепции, где ведущую роль играет качество обучения и работы сотрудников.

Так, в последнее время требования к квалификационному уровню менеджеров становятся все более высокими, что заставляет их расширять спектр своих профессиональных знаний, навыков и умений. В развивающейся экономике перед менеджментом стоит важная задача – создание обучающейся организации. Для этого необходимо создать климат, в котором каждый сотрудник имеет возможность экспериментировать, брать на себя ответственность, использовать новейшие технологии, бороться с ошибками и неудачами, нестандартно мыслить и делиться знаниями. И все это возможно только в тех внешнеторговых организациях, где каждый сотрудник постоянно развивается и совершенствуется профессионально, участвует в выявлении и

решении проблем, позволяет предприятию постоянно экспериментировать, развивать и расширять свои возможности.

### Список литературы

1. Рыжова, А. А. Повышение эффективности системы управления деловой карьерой работников / А. А. Рыжова, Т. Б. Курбацкая // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. – 2021. – № 12-2. – С. 40-43.

2. Залавская, А. В. Система управления деловой карьерой как инструмент стратегического развития предприятия / А. В. Залавская, И. Ю. Беганская // 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. – С. 121-126.

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 года. – Курск: Курский государственный университет, 2019. – С. 113-117.

## РАЗВИТИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ\*

**КРАВЧЕНКО М.И.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

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

*Аннотация.* В статье выявлены проблемы институционально правового обеспечения внешнеэкономической деятельности российских предприятий. Предложены некоторые базовые принципы регулирования внешнеэкономической деятельности, способствующие устойчивому развитию России.

*Ключевые слова:* устойчивое экономическое развитие, внешнеэкономическая деятельность, предприятие, правовое регулирование, институционально-правовое обеспечение, законодательство.

## **DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

***KRAVCHENKO M.I.,***

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

*Annotation.* The article identifies problems of institutional and legal support for foreign economic activity of Russian enterprises. Some basic principles for regulating foreign economic activity that contribute to the sustainable development of Russia are proposed.

*Keywords:* sustainable economic development, foreign economic activity, enterprise, legal regulation, institutional and legal support, legislation.

Внешнеэкономическая деятельность российских предприятий является важным фактором социально-экономического развития страны, источником доходов государственного бюджета, поступления валютной выручки и требует взвешенного подхода к её регулированию. Для руководителей предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, важно использовать определенные принципы, соблюдать ограничения и решать проблемные вопросы, которые могут возникать у предприятий. Реализация этих задач основывается на внедрении эффективного институционально-правового обеспечения ВЭД предприятий в условиях жесткой конкуренции.

Анализ научной литературы по проблемам институционально-правового обеспечения внешнеэкономической деятельности предприятий показал, что большое количество научных работ российских ученых посвящена определению сущности, оценке и организации внешнеэкономической деятельности предприятий, институциональным факторам поддержки внешнеэкономической деятельности.

В России, несмотря на положительную в целом динамику внешнеэкономической деятельности, ещё не удалось обеспечить формирование эффективной модели развития внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, о чём свидетельствует как товарная структура экспорта и импорта страны на протяжении длительного периода времени, так и устаревшая структура экономики.

Огромны валютные ресурсы, поступающие в страну от экспорта товаров сырьевых отраслей в течение длительного времени, не привели к прогрессивным структурным изменениям в экономике, но усилили зависимость экономики страны от сырьевых рынков.

Причин вышеизложенному состоянию структуры экономики и структуры экспорта и импорта множество, их часто перечисляют на страницах научной литературы и в средствах массовой информации: недостаточный уровень

защиты прав частной собственности, бюрократизм и коррупция чиновников, непрозрачность и неравенства конкурентной среды, низкий уровень развития системы защиты прав инвесторов и т.д.

Все эти причины можно отнести к следствиям сложившейся институционально-правовой системе управления социально-экономическим развитием страны.

Целью статьи является формирование научно-практических рекомендаций использования целенаправленного государственного влияния на параметры обеспечения экономического развития страны и внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий России, исследование проблем соответствия институционально-правового обеспечения внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий стратегии устойчивого развития экономики страны.

Формирование административно-правовых и экономических условий, под влиянием которых реализуется ВЭД российских предприятий, происходит, с одной стороны, целенаправленно органами государственного управления внешнеэкономической деятельностью, а с другой – в течение последних десятилетий активизируются процессы самоорганизации субъектов внешнеэкономической деятельности.

При этом система институционально-правового обеспечения внешнеэкономической деятельности предприятий определяется:

- направленностью внешнеэкономической политики;
- характером внешнеторговой политики России;
- уровнем развития инфраструктуры ВЭД, в том числе рыночной;
- доступностью кредитных ресурсов;
- уровнем инфляции;
- уровнем государственной финансовой поддержки предприятий, являющихся субъектами внешнеэкономической деятельности;
- фискальными условиями реализации экспортно-импортных операций;
- наличием правительственных гарантий по защите прав иностранных инвесторов, вкладывающих средства в предприятия, являющиеся субъектами внешнеэкономической деятельности т.д.

Формирование институционально правового обеспечения происходит под влиянием инфраструктуры государственного управления внешнеэкономической деятельностью, которая в настоящее время действует.

Институционально-правовое обеспечение ВЭД в России осуществляется с помощью использования системы нормативно-правовых актов.

Анализ действующих нормативно-правовых актов показывает, что правовое регулирование ВЭД отечественных предприятий включает экономическое, научно-техническое сотрудничество, специализацию и кооперацию в области производства, науки и техники, экономические связи в области экспедиторских, страховых, расчетных, кредитных и других банковских операций, предоставление всевозможных услуг.

На сегодняшний день институционально-правовое регулирование внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий должно направляться на обеспечение защиты интересов страны и субъектов, осуществляющих операции во внешнеэкономической деятельности, создание для последних равных возможностей развивать все виды предпринимательской деятельности и направления использования доходов и осуществления инвестиций.

Наличие соответствующего институционально-правового обеспечения внешнеэкономической деятельности промышленных компаний имеет определенные особенности. Чем больше законодательная база России, регулирующая внешнеэкономическую деятельность, приближена к мировой, тем меньше факторов, связанных с национальными ограничениями, влияют на разработку стратегических решений внешнеэкономического характера.

На сегодняшний день одной из особенностей внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий является то, что последними десятилетиями она формировалась в целях интеграции в мировое хозяйство, в рамках стратегического курса на модернизацию России, формирования инновационной модели.

Одной из особенностей институционально-правового регулирования внешнеэкономической деятельности российских предприятий есть также реализация государством региональной политики развития трансграничных и межрегиональных экономических связей на основе производственной кооперации и интеграции, создание соответствующих промышленно-финансово-промышленных групп, других современных форм хозяйствования.

Вместе с тем, на институционально-правовое обеспечение ВЭД промышленных предприятий влияют общие негативные факторы, тормозящие развитие российских предприятий с иностранными партнерами, а именно:

- низкий уровень экономического развития отечественных предприятий;
- незавершенное и неадаптированное к мировым нормам и стандартам национальное нормативно-правовое обеспечение в сфере сотрудничества с иностранными странами;
- несформированная система государственной поддержки с иностранными государствами;
- ограниченность финансовых ресурсов местных и региональных ресурсов.

Несовершенство нормативных актов негативно влияет на развитие внешнеэкономических отношений российских предприятий, приводит к бесконтрольному вывозу ресурсов и продажи их на мировом рынке по демпинговым ценам. Ненадлежащее регулирование указанных и других отношений, безусловно, негативно влияет на состояние организации и осуществления внешнеэкономической деятельности предприятий, что в свою очередь, негативно влияет на авторитет России во внешнеэкономических

отношениях с другими государствами, иностранными инвесторами и поступления иностранных инвестиций в страну.

Анализ литературных источников и собственные исследования дают основания утверждать, что среди основных проблем институционально-правового обеспечения внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий можно выделить следующие:

– потребность в реализации технологических изменений, обеспечение конкурентных преимуществ отечественной продукции на мировом рынке путем активизации инновационных процессов предприятий и рационального использования геополитического положения России;

– необходимость критического переосмысления и совершенствования механизмов построения хозяйственных взаимоотношений российских субъектов внешнеэкономической деятельности с иностранными контрагентами.

Поэтому совершенствование институционально-правовой среды внешнеэкономической деятельности российских предприятий должно, прежде всего, касаться формирования национальных и региональных стратегий и программ.

Национальная стратегия институционально-правового обеспечения ВЭД промышленных предприятий может состоять в установлении новой миссии, приоритетов, механизмов и инструментов государственной политики, а также формировании механизмов принятия управленческих решений органами государственного управления всех уровней, что позволит учесть особенности социально-экономического развития территорий, структурные характеристики бизнес-среды, ресурсного и научно-исследовательского, инвестиционного потенциала предприятий различных отраслей и т.д. [1, с. 761].

Структурные элементы национальной стратегии возможно определить с помощью направлений предпринимательского сектора:

- финансово-ресурсного,
- интеллектуально-кадрового,
- инвестиционно-инновационного,
- научно-технического,
- технологического,
- внешнеэкономического обеспечения.

В тоже время рациональное сочетание государственной политики развития указанных сфер предпринимательского сектора обеспечит результативность внешнеэкономической деятельности предприятий России. Реализация мероприятий институционально-правового обеспечения ВЭД предприятий на региональном уровне может осуществляться в соответствии с коротко- и среднесрочными программами поддержки малого и среднего предпринимательства.

При этом среди основных мероприятий, на которые стоит обращать внимание в процессе регулирования внешнеэкономической деятельности предприятий, являются:

- улучшение таких индикаторов, как доля валовых капитальных инвестиций, направленных на реализацию инновационных проектов и программ, в объеме реализованной продукции, а также общих инвестиций;
- стоимость основных средств;
- показатели темпов роста инвестиций и т.д.

То есть речь идет о достижениях динамики и качества экономического роста предприятий и стратегических приоритетов экономического развития и сбалансированности рыночных связей.

При этом важно четко определить стратегию и методологию реализации ВЭД предприятий, осуществить научно-аналитическое обоснование и контроль для достижения целевых ориентиров внешнеэкономической политики государства в предпринимательской среде и выполнения перспективных программ; оценки эффективности стратегий.

После определения стратегических ориентиров и программных мер дальнейшее совершенствование институционально-правового обеспечения внешнеэкономической деятельности целесообразно направить на улучшение ресурсного и инфраструктурного обеспечения ВЭД промышленных предприятий.

В то же время неотъемлемой составляющей регулирования внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий является таможенная политика государства, которая, прежде всего, выполняет функцию защиты внутреннего рынка и безопасности государства.

Таможенный кодекс России должен быть стабильным правовым инструментом с одновременным оперативным реагированием на изменения во внутренней и внешнеэкономической ситуации, но при их внесении должна быть определенная последовательность.

Российские предприятия, вставшие на путь либерализации внешних экономических связей и построения открытой экономической системы, постоянно будут ощущать растущее влияние тенденций мирового развития на свои внутренние хозяйственные процессы. Институциональное производство по обеспечению ВЭД призвано обеспечить реализацию стратегии социально-экономического развития и устойчивый экономический рост [2, с. 52].

Выводы. Анализ проведенных исследований показал, что учет проблем институционально-правового обеспечения внешнеэкономической деятельности требует постоянного углубления теоретических и методико-прикладных положений по аргументации принятия управленческих решений по развитию ВЭД с целью снижения их субъективизма и сбалансирование экономических и социальных интересов российских предприятий.

Одним из важных условий успешной и эффективной внешнеэкономической деятельности российских предприятий является создание правовой базы, которая отвечала бы потребностям времени и международным актам.

Перспективы дальнейших наших исследований состоят в формировании научно-практических рекомендаций по усовершенствованию системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности российских предприятий, учитывая имеющиеся социально-экономические условия, отраслевые принадлежности предприятий, территориальное расположение, виды экономической деятельности, наличие ресурсов и влияния факторов на осуществление внешнеэкономической деятельности.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### Список литературы

1. Андреева, Е. Л. Типологизация институциональных факторов поддержки внешнеэкономической деятельности региона / Е. Л. Андреева, А. Г. Тарасов, А. В. Ратнер // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16. – № 4. – С. 758-769 .
2. Внешнеэкономическая деятельность как источник экономического роста / Кнобель А. Ю., Спартак А. Н., Баева М. А., Зайцев Ю. К., Левашенко А. Д., Лощенкова А. Н., Пономарева О. В., Прока К. А. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 60 с.

## МЕХАНИЗМ РЕСУРСНО-СЫРЬЕВОЙ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ПОДСИСТЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ДНР

**КРЮЧКОВА К.А.,**

*аспирант,*

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

*Аннотация.* Ресурсы и сырье для промышленного региона не пустой звук. Ресурсно-сырьевая обеспечительная система является одной из ключевых подсистем, напрямую влияющих на экспортный потенциал региона, т.е. максимально возможный объем экспорта конкурентоспособных на мировом рынке товаров и услуг при сложившейся региональной отраслевой структуре. Механизм ресурсно-сырьевой подсистемы, равно как и другие подсистемы, нуждается в своевременном реформировании и развитии.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, территория, ресурсы, сырье, подсистема.

## **MECHANISM OF THE RESOURCE AND RAW MATERIAL SUPPORTING SUBSYSTEM FOR THE IMPLEMENTATION OF FOREIGN ECONOMIC POLICY OF THE DPR**

**KRIUCHKOVA K.A.**,

*post-graduate student,*

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

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

*Annotation.* Resources and raw materials for an industrial region are not an empty phrase. The resource and raw material supply system is one of the key subsystems that directly affects the export potential of the region, i.e. the maximum possible volume of exports of goods and services competitive on the world market under the existing regional industry structure. The mechanism of the resource and raw materials subsystem, as well as other subsystems, needs timely reform and development.

*Keywords:* economy, development, territory, resources, raw materials, subsystem.

Согласно п.3.4 Концепции внешней политики Донецкой Народной Республики внешнеэкономическая деятельность Республики направлена на достижение экономического благосостояния граждан и реализацию промышленного потенциала, создания привлекательного инвестиционного климата. Кроме того, в Концепции отмечается, что ДНР обладает высоким транзитно-связующим потенциалом, сильной производственной и инфраструктурной базой [1].

И действительно, Донецкая Народная Республика – это часть Донбасса, т.е. крупный промышленный регион. До событий 2014 года Донецкая область вносила весомый вклад в структуру реализованной продукции в Украине. За период с 2010 по 2013 годы доля Донецкой области в общем объеме реализованной промышленной продукции Украины составляла 19,1%, 20,1%, 17 и 18,5% соответственно, что позволяло занимать области неизменное первое место [2, с. 112]. Однако военные действия последующих лет, сопровождаемые разрушениями промышленного и жилого фонда, разрушение существовавших экономических и иных связей – всё это значительно ослабило экономику молодой Донецкой Народной Республики.

По мнению Голоднюк Р.А., промышленность является базисом развития экономики; развитая промышленность делает государство более устойчивым к кризисам и рецессиям [3, с. 37]. Учитывая это, а также учитывая исторические, физико-географические и иные особенности региона можно сделать вывод, что социально-экономическое развитие ДНР невозможно без возрождения её промышленности. Понимая это, государство старается создать условия для планомерного и устойчивого развития промышленности ДНР. Так, Министерство экономического развития ДНР отметило, что объём

реализованной промышленной продукции в январе 2022 года по сравнению с аналогичным периодом 2021 года увеличился в 1,7 раза. При этом перерабатывающая промышленность занимает большую часть объема реализованной промышленной продукции (60%), далее следует поставка электроэнергии, газа, пара и кондиционированного воздуха (31,8%), 5,2% занимает добывающая промышленность и разработка карьеров, оставшуюся часть объема составляет водоснабжение, канализация, обращение с отходами (2,6%) [4]. Поэтому закономерным является и данные об экспорте. Значительную часть экспорта ДНР в 2021 году составили уголь, кокс и металлопрокат (90%) [5].

Успешность внешнеэкономической деятельности, а именно направленность на реализацию промышленного потенциала ДНР, во многом зависит от правильного функционирования и развития различных обеспечивающих подсистем. Промышленное производство – непрерывный процесс; остановка крупных производств неизменно влечет за собой значительные финансовые потери. «Согласованность» и «беспереывность функционирования» – вот ключевые критерии любой обеспечивающей подсистемы, наличие которых является основой развития промышленности и экспортного потенциала, способствует реализации внешнеэкономической политики ДНР.

Ресурсы и сырье для промышленного региона не пустой звук. Ресурсно-сырьевая обеспечительная система является одной из ключевых подсистем, напрямую влияющих на экспортный потенциал региона, т.е. максимально возможный объем экспорта конкурентоспособных на мировом рынке товаров и услуг при сложившейся региональной отраслевой структуре [6, с. 387]. И в промышленно развитых регионах рост экспортного потенциала и развитие международной торговли привлекает иностранные инвестиции.

В механизм ресурсно-сырьевой обеспечивающей подсистемы входит в комплекс обеспечивающих подсистем в логистике, направленных на управление и оптимизацию материальных потоков, потоков услуг и связанных с ними информационных и финансовых потоков в определенной системе для достижения поставленных перед ней целей [7, с. 730].

Механизм ресурсно-сырьевой подсистемы, равно как и другие подсистемы, нуждается в своевременном реформировании и развитии. По мнению Чернобаевой С.В., негативное влияние на развитие экспортного потенциала оказывает отсутствие целевых ориентиров, механизмов и инструментов поддержки, незафиксированность круга ответственности и заинтересованных лиц [8, с. 147]. Отмечается, что на данный момент в Донецкой Народной Республике отсутствует стратегии развития экспортного потенциала региона, детализирующего общие положения Концепции внешней политики Донецкой Народной Республики.

Однако определенные шаги в данном направлении все же принимаются. Так, в 2021 году была принята Республиканская программа по стимулированию отечественного производства Донецкой Народной Республики на 2021-2022

годы, направленная на разработку конкретных мер государственной политики и поддержки отечественного производства [9].

Ресурсно-сырьевая подсистема включает в себя финансовое направление – привлечение источников финансирования, ведь для предприятий привлечение средств является жизненной необходимостью. Средства привлекаются для модернизации производства, что в конечном итоге ведет к повышению его эффективности, ликвидации разрушений, последствий простоя оборудования и т.д. Чернобаева С.В. справедливо отмечает, что бюджет государства не может обеспечить все предприятия необходимым объемом инвестиций – это непосильная задача, особенно в условиях молодой и развивающейся экономики Донецкой Народной Республики [8, с.148]. Однако государство может и должно способствовать развитию экспортного потенциала через иные инструменты: предоставления льгот, кредитов, субсидии и т.д. Правильное и разумное их использование представляет собой грозную силу, способную направить развитие Республики в нужное русло, в том числе, на реализацию внешнеэкономической политики ДНР.

Говоря о ресурсно-сырьевой системе нельзя не отметить, что добыча полезных ископаемых также занимает важное место в промышленности ДНР. Донецкая Народная Республика расположена в Донецком угольном бассейне. Регион крайне богат месторождениями угля и исторически Донбасс – один из мировых центров по его добыче. В недрах Донбасса залегают высококачественные антрациты, конкурентные на внешнем и внутреннем рынках [10, с. 105]. «На руку» Республике также играет выгодное географическое расположение, развитая система транспортных коммуникаций (хотя и значительно поврежденных войной) и близость к потребителям. И хотя сегодня в мире наблюдается «зеленая повестка», т.е. развитие экологически чистых «зеленых» источников энергии, тем не менее, человечество пока не способно полностью перейти на новые источники энергии. Отмечается, что Европа действительно стремится отказаться от угля. Например, с 2005 г. закрыты все угольные шахты во Франции, а в 2019 г. состоялось закрытие последней угольной шахты в Германии. Иногда причиной отказа от угля выступает не «зеленая повестка», а его неконкурентоспособность. Однако ряд ученых считают, что на постсоветском пространстве ситуация иная [11, с. 6]. И действительно, граничащие с ДНР государства показывают дальнейшие тенденции развития угольной промышленности, а уголь по-прежнему выступает незаменимым и необходимым ресурсом при производственных процессах в металлургической и строительной отраслях. Поэтому добыча угля и его последующий экспорт также является важным элементом внешнеэкономической деятельности ДНР, формирует сырьевую базу для развития добывающей промышленности.

Таким образом, исходя из Концепции внешней политики ДНР, её направленность, в том числе, на реализацию промышленного потенциала Республики, особое место занимает ресурсно-сырьевая подсистема.

### Список литературы

1. Об утверждении Концепции внешней политики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики №56 от 01.03.2019г. – Режим доступа: [https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz\\_N56\\_01032019.pdf](https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N56_01032019.pdf).
2. Промышленность и промышленная политика 2013: Актуальные тренды, вызовы, возможности // Экономика промышленности. – 2014. – №2. – С. 80–131.
3. Голоднюк, Р. А. Промышленность Донецкой Народной Республики: состояние, тенденции, направления развития / Р. А. Голоднюк // Вестник Института экономических исследований. – №3. – 2020. – С. 37–48.
4. О динамике промышленного производства. Январь 2022 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9889:о-динамике-promyshlennogo-proizvodstva-yanvar-2022-goda&catid=8&Itemid=141](https://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=9889:о-динамике-promyshlennogo-proizvodstva-yanvar-2022-goda&catid=8&Itemid=141).
5. ДНР за 11 месяцев 2021 года экспортировала товары на 48,6 млрд рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnr-live.ru/dnr-za-11-mesyatsev-2021-goda-eksportirovala-tovaryi-na-48-6-mlrd-rubley/>.
6. Прытков, Р. М. Формирование и развитие экспортного потенциала региона / Р. М. Прытков, Г. И. Немирова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – №13 (132). – С. 387-393.
7. Абукаева, Э. И. Логистический менеджмент: эволюция функциональных форматов и технологий / Э. И. Абукаева, Е. Н. Рудская // Молодой ученый. – 2015. – №11 (91). – С. 729–734.
8. Чернобаева, С. В. Развитие механизмов управления экспортным потенциалом региона в условиях современных вызовов: дис... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена... – Донецк, 2019, – 232 с.
9. Республиканская программа по стимулированию отечественного производства Донецкой Народной Республики на 2021-2022 годы.
10. Старокожева, Г. И. Угольный сырьевой потенциал Восточного Донбасса / Г. И. Старокожева, О. Е. Файдов, В. И. Седлецкий // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Естественные науки. – 2014. – №3. – С. 105-114.
11. Половян, А. В. Тренды угольной промышленности Донбасса / А. В. Половян, Н. В. Шемякина, С. Н. Гриневская // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – №2 (22). – С. 5–20.

### МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО БИЗНЕСА: ОСОБЕННОСТИ И РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ ГОСУДАРСТВА

**КУЛЕШОВ А.Э.,**  
ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

*Аннотация.* Рассматриваются основные модели социально ориентированного бизнеса: корпоративная социальная ответственность, социальное предпринимательство, социальное инвестирование. Определена роль и значение некоммерческих организаций как модели социально ориентированного бизнеса, в который идут социальные инвестиции

*Ключевые слова:* социальное предпринимательство, корпоративная социальная ответственность, социальный бизнес, социальное инвестирование, некоммерческие организации.

## **MODELS OF SOCIALLY ORIENTED BUSINESS: CHARACTERISTICS AND ROLE IN THE STATE ECONOMY**

***KULESHOV A.E.,***

*Senior lecturer,*

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

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

*Annotation.* The main models of socially oriented business are considered: corporate social responsibility, social entrepreneurship, social investing. The role and importance of non-profit organizations as models of socially oriented business, in which social investments go, is defined

*Keywords:* social entrepreneurship, corporate social responsibility, social business, social investment, non-commercial organizations.

Главной причиной повышения внимания к развитию социальных функций бизнеса считается пересмотр традиционных взглядов на концепцию социальной политики путем расширения круга ее субъектов. Но современные тенденции социально-экономического развития стран, такие как: старение населения, беспрецедентная социальная дифференциация, массовое распространение бедности, переложение тяжести кризисных явлений на плечи рядовых граждан, снижение уровня качества их жизни, систематический вред окружающей среде, военные действия увеличивают финансовую нагрузку на экономически активное население и обостряют социальное напряжение в обществе. Именно это обусловило необходимость поиска принципиально новых инструментов развития социальной сферы, одним из которых стали бы модели социально ориентированного бизнеса.

Цель исследования – рассмотреть и выделить особенности социально ориентированных моделей бизнеса, в том числе некоммерческих организаций.

Со времени возникновения социальной ответственности бизнеса было наработано значительное количество инструментов ее осуществления, в частности: создание условий для безопасного труда; обеспечение стабильной выплаты заработной платы; организация дополнительного медицинского и социального страхования; содействие охране окружающей среды и т.п. Со временем учёные заметили, что набор этих инструментов может отличаться в

зависимости от страны, на территории которой функционирует предприятие, исповедуемой в ней культуре от социально-экономической ситуации в целом и т.д. На сегодняшний день научная литература наработала значительное количество моделей, отличающихся между собой по таким признакам, как: роль государства, территориальный уровень реализации, ключевые участники социальной ответственности, механизм взаимодействия между его основными участниками.

С одной стороны, модель помогает понять логику уникальных для фирмы способов создания ценности, в первую очередь для клиентов, а с другой – объясняет процесс извлечения и присвоения фирмой доходов от деятельности.

Бизнес-модели представляют собой своеобразное описание предпринимательской деятельности. В настоящее время в бизнес-моделях существуют 4 главных фактора: потребители, ценность, механизм создания и получение доходов от реализации этой ценности конечному потребителю. Они дают ответы на вопросы: кто, что, как и почему.

Социально ориентированный бизнес – это коммерческая деятельность, направленная на решение или смягчение социальных и экологических проблем. Такая деятельность отличается самокупаемостью и финансовой устойчивостью. Выделяют следующие модели социально ориентированного бизнеса: корпоративная социальная ответственность или КСО, социальное предпринимательство и социально ответственное инвестирование.

Корпоративная социальная ответственность представляет собой систему учета интересов общества в ходе ведения предпринимательской деятельности. Принципы корпоративной социальной ответственности подразумевают учет интересов местных сообществ и прочую деятельность, направленную на благо общества, например, благотворительность или волонтерские программы. В настоящее время все большее число компаний, в том числе и отечественных, руководствуется такими принципами. Такая деятельность идет на пользу и самой компании, как минимум, оказывая благотворное влияние на ее репутацию.

Следующая модель, когда субъектом и инициатором социальной деятельности выступает социальный предприниматель. Если традиционно предприниматели, как правило, оценивают успешность своей деятельности, ориентируясь на прибыль, выручку (объем продаж) или стоимость акций, то для социального предпринимателя главным критерием успешности становится «социальная отдача». Прибыль может приниматься во внимание, но не как самоцель, а как средство для дальнейшего продвижения к достижению социальных или культурных целей. Среди прочих важных признаков социального бизнеса: инновационность, самокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость.

Выделяют следующие модели социального предпринимательства (табл. 1).

Таблица 1

**Модели социального предпринимательства**

Модель	Характеристика
Платформа	Модель подразумевает создание онлайн или офлайн площадки, которая является посредником между мелким производителем и клиентом, чтобы продавать и продвигать продукцию
Использование и переработка отходов	Социальный предприниматель использует «бросовые ресурсы»: собирает старые вещи у населения и даёт им «вторую жизнь» через переработку отходов и продажу товаров из вторсырья
Развитие территории вокруг продукта	Такая модель охватывает вовлечение местных жителей в производство продукта, меняющего саму территорию вокруг его производства. Также она решает проблему трудоустройства
Доступ к товару или услуге	Социальный предприниматель покрывает провалы рынка и/или государства и даёт определённой группе людей доступ к востребованным товарам или услугам, если эта группа готова за них платить
Трудоустройство	Речь идёт о решении такой социальной проблемы, как трудоустройство социально незащищенных групп. Например, людей с особыми потребностями, бывших заключённых, лиц, проходящих реабилитацию от алко- или наркозависимости
Товары/услуги по доступной цене или бесплатно за счёт третьей стороны	Социальный предприниматель продаёт товары или услуги социально-уязвимой группе по доступной цене или отдаёт бесплатно, делая это за счёт третьей стороны

Как видно из табл. 1 социальное предпринимательство в зависимости от целей, предполагаемой социальной отдачи может выбрать одну из шести предложенных моделей.

Динамично развивающейся моделью социального бизнеса является социально ответственное, или устойчивое инвестирование. Задача социального инвестирования – обеспечивать учет социальных и экологических факторов, а также оценивать и рассчитывать, насколько конкретная деятельность не только обеспечивает прибыльность, но и способствует поддержанию социальной справедливости и баланса в окружающей среде [1].

Вопрос о необходимости развития социального инвестирования как механизма роста социального благосостояния обсуждается в России относительно недавно. В странах Евросоюза социальное инвестирование включили в повестку дня значительно раньше. Несмотря на существенные различия между государствами-членами ЕС, все они сталкиваются со структурными, социальными и демографическими проблемами; и те, кто перешел к модели роста, включающей социальные инвестиции в социальную политику на раннем этапе, последовательно и до экономического кризиса, показали большой рост, в том числе не только в экономических категориях, но и в показателях социальной инклюзии [2].

Переход от социальной политики государства к политике социального инвестирования приводит к преобразованию пассивно обеспечивающего

государства в государство, которое стимулирует личную активность и ответственность, поощряет стремление граждан к трудовой занятости. Иными словами, имеет место переход от парадигмы социального потребления к парадигме социальных инвестиций, которые понимаются как активный, а не пассивный способ социальной защиты.

Одно из основных направлений социального инвестирования связано с поддержкой некоммерческого сектора. Необходимость привлечения государством некоммерческого сектора в сферу социальных услуг объясняют в первую очередь его ролью как социального партнера в межсекторном взаимодействии по реализации социальной политики.

Рассмотрим пример работы общественного движения «ПАТРИОТЫ НОВОРОССИИ», представляющего некоммерческий сектор в г. Донецке (ДНР). В его задачи входит [3]:

1. Повышение социального статуса УБД, военнослужащих.
2. Разъяснительная работа с населением в части существующих социальных льгот и гарантий Российской Федерации.
3. Участие в медийной повестке – формирование трендов поддержки России и СВО населением.
4. Активное формирование структур гражданского общества.
5. Включение населения в Российскую гражданско-политическую повестку.

Сегодня реализуются два основных проекта: «Центр поддержки участников боевых действий и членам их семей» и «Молодежная патриотическая организация «РАССВЕТ»».

Деятельность «Центра поддержки участников боевых действий и членов их семей» направлена на развитие комплексной поддержки участников боевых действий, членов их семей, всех граждан, которые проживают в зоне проведения боевых действий, а также пострадавших от агрессии украинских нацистов. Проект создаёт условия для оказания помощи по следующим направлениям:

адресная благотворительная помощь участникам боевых действий, их семьям, семьям погибших участников боевых действий, в частности, которые находятся в крайней степени нуждаемости (продуктовая, вещевая, социальные услуги);

психологическая помощь, как участникам СВО, так и членам их семей, которые участвуют в процессе восстановления;

юридическая помощь, направленная на восстановление социального статуса, получение социальных гарантий, предусмотренных государством;

содействие в оказании высококвалифицированной медицинской помощи и реабилитации, в том числе, в приобретении лекарственных средств и медицинского оборудования.

Центр» реализует две программы с Фондом «Защитники Отечества»: курс повышения юридической грамотности для социальных координаторов, курс по базовым основам психологической реабилитации и поддержки.

Основная цель «Молодежной патриотической организации «РАССВЕТ»» – глобальное усиление Российской Федерации за счет воспитания патриотической молодежи и политически активных граждан, подготовки управленческих кадров и сотрудников силовых структур. Задачи: повышение уровня здоровья молодежи за счет активного занятия спортом и отказа от вредных привычек; повышение уровня общей эрудиции молодежи за счет лекций, дебатов и приобретения новых навыков; повышение уровня патриотизма молодежи за счет изучения истории, участия в патриотических мероприятиях и общения с людьми с боевым опытом; понижение уровня криминализации молодежи, за счет комплексной работы, а также повышения качественного уровня жизни в детских домах и трудоустройства их в силовые структуры.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) на современном этапе является обязательным компонентом стратегии компаний, заботящихся о своей деловой репутации. Принципы социально ответственного поведения стали непременным атрибутом эффективно работающих компаний.

Необходимость использования моделей социального предпринимательства определяется новыми возможностями решения таких вопросов, как создание рабочих мест, расширение спектра и качества социальных услуг, а также новыми подходами к социальным проблемам, которые, как правило, оказываются за рамками социальной политики. В современном обществе социальное инвестирование является одним из приоритетных направлений решения социальных проблем.

Социальное инвестирование в деятельность НКО обосновывается их надежностью и инновационностью как поставщиков социальных услуг, возможностью привлекать к решению социальных проблем дополнительные средства и ресурсы, которыми не располагают государственные учреждения и частные предприятия.

### **Список литературы**

1. Крючкова, О. М. Социально ориентированный бизнес: тенденции и пути развития / О. М. Крючкова, А. Д. Гузенко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № S3. – С. 21–25.
2. Bakker, V., Van Vliet O. (2021). Social investment, employment and policy and institutional complementarities: A comparative analysis across 26 OECD countries. *Journal of Social Policy* 24(1), 1–23. DOI: 10.1017/S0047279421000386.
3. ОД «Патриоты Новороссии» / Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://патриоты-новороссии.рф>.

## **ВЛИЯНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ**

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

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

*Аннотация.* На основе теоретического анализа научной литературы освещены проблемные вопросы сущности ситуаций неопределенности в профессиональной деятельности менеджеров. Определено, что источники возникновения ситуаций неопределенности в профессиональной деятельности менеджеров могут быть как внутренние, так и внешние. Предложены рекомендации к нивелированию негативного влияния ситуаций неопределенности на профессиональную деятельность менеджера

*Ключевые слова:* неопределенность, ситуации неопределенности, менеджер, профессиональная деятельность, внешняя и внутренняя среда

## **THE INFLUENCE OF UNCERTAINTY ON THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF MANAGERS**

**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*

*Annotation.* Based on a theoretical analysis of scientific literature, problematic issues of the essence of situations of uncertainty in the professional activities of managers are highlighted. It has been determined that the sources of situations of uncertainty in the professional activities of managers can be both internal and external. Recommendations are offered for leveling the negative impact of situations of uncertainty on the professional activities of a manager.

*Keywords:* uncertainty, situations of uncertainty, manager, professional activity, external and internal environment.

На современном этапе развития субъектов экономики России их деятельность проходит в условиях крайне нестабильной внешней среды, обусловленной, прежде всего, значительным влиянием общественно-политических и геополитических событий, начатых в 2014-2015 гг. Именно это в значительной степени приводит к перманентно высокому уровню угроз внешней среды, непрогнозируемое влияние которых на хозяйствующих субъектов может негативно сказываться на профессиональной деятельности менеджеров в процессе управления данными субъектами. В этой связи актуализируется потребность в развитии научно-методических основ влияния неопределенности на профессиональную деятельность менеджеров,

призванных своими знаниями, умениями и навыками разрабатывать такие механизмы планирования, анализа и контроля, которые позволяют минимизировать уровень негативного влияния внешних и внутренних угроз на эффективную деятельность предприятий и организаций.

Цель исследования – выявление роли ситуаций неопределенности в профессиональной деятельности менеджеров и разработка рекомендаций по минимизации их негативного влияния.

Профессиональная деятельность менеджеров является не только средством существования, но и доминирующей сферой их развития и самореализации как личности, способной эффективно действовать в современных условиях. Окружающий мир сегодня можно охарактеризовать как достаточно неуправляемый, недетерминированный, непредсказуемый и неопределенный, и осуществление менеджером профессиональной деятельности связано как с внешней неопределенностью (социальные, политические, экономические проблемы общества), так и с внутренней (поиск смысла деятельности, нахождение четких, определенных критериев деятельности). Выполняя профессиональные задачи, менеджер сталкивается и с внутренними противоречиями, и с внешними, возникающими при взаимодействии с внешней средой. В таких условиях понимание менеджерами сущности неопределенных ситуаций в профессиональной деятельности является важным фактором, создающим условия не только для продуктивного поиска путей решения профессиональных проблем, но и способствующим его профессиональному становлению, развитию и росту.

С точки зрения экономической теории, неопределенность — это объективная невозможность получения абсолютного знания об объективных и субъективных факторах функционирования системы, неоднозначность ее параметров. Чем больше неопределенность во время принятия управленческого решения, тем больше степень риска. Следует отметить, что она не всегда является отрицательным фактором, поскольку осознание факта ее существования мотивирует к самостоятельному решению хозяйственных задач, ведет к инициативности и творческому поиску.

Неопределенность как отсутствие определенности, однозначности может проявиться во множестве ситуаций, возникающих в профессиональной деятельности менеджера: в повседневных ситуациях, в ситуациях межличностной коммуникации, при межличностном и групповом взаимодействии, при решении задач профессиональной деятельности, при принятии решений.

В межличностной коммуникации она связана с полисемантичностью используемых понятий, несоответствием информации, которая поступает по вербальному и невербальному каналам. Во взаимодействии неясность, неоднозначность ролевых моделей участников в силу имеющихся противоречий являются фактором возникновения неопределенности. При решении задач профессиональной деятельности, в сложных экономических

ситуациях отсутствие необходимой информации, неясные критерии результативности, вероятностный характер развития ситуации порождают неопределенность. Следует отметить, что профессиональная деятельность менеджеров, независимо от места его работы – в образовательных и научно-исследовательских учреждениях, социальных службах, на производстве, в правоохранительных органах и службах по преодолению последствий чрезвычайных ситуаций, в сфере здравоохранения, в сфере рекламы и спорта, средствах массовой информации и т.п., сопровождается ситуациями неопределенности, в которых необходимо принимать решения и выполнять профессиональные задания.

По источнику возникновения ситуаций неопределенности в профессиональной деятельности менеджеров можно выделить следующие (табл. 1.)

Таблица 1

**Ситуации неопределенности в профессиональной деятельности менеджеров**

По источнику возникновения	Характеристика
Внутренние	связаны с внутренними противоречиями менеджера, которые возникают в процессе когнитивного построения и осмысления образа профессиональной деятельности, субъект-субъектных отношений, построения личностной Я-концепции, построения иерархии смыслов профессиональной деятельности;
Внешние	возникают при взаимодействии с внешней средой, которая характеризуется динамичностью, изменчивостью, непредсказуемостью, а также учитывая полифункциональность самой деятельности менеджера на предприятии или в организации

Как видно из источников неопределенности, представленных в табл. 1, менеджер в своей профессиональной деятельности, независимо от каких-либо ее видов (особенно начинающий), попадает в ситуацию неопределенности, что сопровождается и когнитивным осмыслением, и эмоциональным переживанием, и нахождением продуктивных путей решения проблем, связанных как с личностными характеристиками, так и с влиянием внешней и внутренней среды на процесс управления бизнесом [1]. Следует отметить, что ситуации неопределенности в профессиональной деятельности менеджеров можно разделить на две группы:

1. Ситуации, которые способствуют становлению и развитию менеджера.
2. Ситуации, которые препятствуют профессиональному развитию.

Чтобы влияние неопределенностей было минимизировано, можно рассмотреть некоторые рекомендации, способствующие эффективной профессиональной деятельности:

1. Сформировать личностные ценности. Трудно строить долгосрочные профессиональные планы на перспективу в ситуации со многими неизвестными, но можно работать в соответствии с выработанными и принятыми принципами, ценностями, смыслами. Именно они могут определять

важные вещи и отвечать на вопросы: Что делать? Когда? Где? Зачем? Личностно значимым может быть и дело, ради которого человек живет. Обстоятельства могут изменяться, стабильная ситуация внезапно может оказаться совершенно непрогнозируемой, но основополагающие личностные принципы остаются и становятся основой, на которую можно нанизывать жизненные планы и бизнес-планы.

2. В практике деятельности менеджеров снижение уровня неопределенности, необходимое для принятия хозяйственных решений, обеспечивается следующими путями: сбором информации, что уменьшает неопределенность ожиданий; обработкой информации методами анализа, прогноза, сценария и выяснением причин, форм и последствий неопределенности; разработкой моделей, адекватных имеющим место ситуациям и получением в результате моделирования значений целевых величин, функциональных зависимостей состояний объекта управления и окружающей среды.

Выполняя профессиональные задачи, менеджер сталкивается и с внутренними противоречиями, и с внешними, возникающими при взаимодействии с внешней средой. Источники возникновения ситуаций неопределенности в профессиональной деятельности менеджеров могут быть как внутренние, так и внешние. Рекомендации, способствующие эффективной профессиональной деятельности, включают в себя формирование личностных ценностей, эффективное использование информации, разработку моделей поведения бизнес-структуры в условиях неопределенности и т.п.

### **Список литературы**

1. Максименко, С. Д. Теория неопределенности / С. Д. Максименко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// professor-maksymenko.narod.ru/Tvory/Statya](http://professor-maksymenko.narod.ru/Tvory/Statya).

## **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР СФЕРЫ ВЭД\***

**КУЛЕШОВА Л.В.,**

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

**ИВАХНЕНКО А.А.,**

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

*Аннотация.* Изучены подходы к понимаю категории «устойчивое развитие». Определено понятие «устойчивое развитие предпринимательских структур сферы ВЭД». Выявлены факторы, влияющие на обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур сферы ВЭД.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, социально-экологическая устойчивость, производственно-технологическая устойчивость, рыночная устойчивость, финансово-экономическая устойчивость, факторы устойчивого развития.

## **FACTORS INFLUENCING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

***KULESHOVA L. V.,***

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

***IVAKHNENKO A. A.,***

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

*Annotation.* Approaches to understanding the category of «sustainable development» have been studied. The concept of «sustainable development of entrepreneurial structures in the sphere of foreign economic activity» is defined. The factors influencing the sustainable development of business structures in the sphere of foreign economic activity are identified.

*Keywords:* sustainable development, socio-ecological stability, industrial and technological stability, market stability, financial and economic stability, factors of sustainable development.

В условиях глобализации мирового хозяйства повышается роль и значение внешнеэкономической деятельности государства. С учетом структурной реорганизации экономического сектора Российской Федерации вследствие политической ситуации в государстве, налаживание устойчивых внешнеторговых связей является одним из приоритетных и стабилизирующих направлений.

Между тем, особенностью текущего этапа рыночного процесса является сложность обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур сферы ВЭД, связанных, в первую очередь, с дефицитом средств, выделяемых на разработку методического инструментария и поиск альтернативных решений. Во-вторых, при построении механизма устойчивого развития, предприятия сталкиваются с отраслевой, региональной и международной

конкуренцией, которая, в свою очередь, определяет стратегические усилия бизнеса на «выживание», а не на выход предпринимательства за пределы экономической выгоды. По этой причине, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью определения ключевых факторов, влияющих на устойчивость развития предпринимательских структур сферы ВЭД, и возможных инструментов по их управлению.

Цель исследования – изучение факторов, влияющих на обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур в сфере ВЭД.

В текущих условиях глобализации и рыночной конкуренции фактором, определяющим устойчивое развитие регионов и стран, становится реализация устойчивого развития внешнеэкономической деятельности за счет движения материальных и нематериальных потоков между внутренним и международным рынками.

Понятие устойчивого развития имеет различные подходы к толкованию, которые разделяются в зависимости от экологического, экономического и социального воздействия окружающей среды на объект управления.

Согласно экологическому подходу, который является первоначальным по отношению к введению понятия «устойчивое развитие общества», сущность устойчивого развития состоит в определении условий и предпосылок для существования человечества на длительном промежутке времени посредством обеспечения такого взаимодействия социально-экологического и экономического развития, при котором бы происходило удовлетворение потребностей как текущих, так и последующих поколений.

Представителями экологического подхода к толкованию устойчивого развития предпринимательских структур являются А.Н. Лебедев и О.Л. Лаврик, которые утверждают, что назначением предпринимательских структур является разработка соответствующих мероприятий, направленных на оптимизацию процесса производства с целью минимизации негативного эффекта на окружающую среду [1, 66].

Социальный подход к толкованию категории устойчивого развития отражается в Градостроительном кодексе Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (с изменениями на 30 декабря 2021 года), согласно которому «устойчивое развитие» представляет собой обеспечение населения безопасными и благоприятными условиями жизнедеятельности с учетом реализации концепции рационального использования ресурсов в интересах настоящего и будущего поколений [2].

С позиции экономического подхода Л.И. Журова определяет устойчивое развитие как процесс целенаправленного и сбалансированного развития на основе согласованной экономической деятельности, эффективного управления стратегическими ресурсами и использования экономического потенциала развития, обеспечивающего баланс интересов участников и общесистемную синергию в условиях воздействия факторов [3, 17].

Исходя из диалектического представления о функционировании вещей, следует рассматривать объекты в разрезе их взаимосвязей и взаимозависимостей. По этой причине можно определить категорию устойчивого развития предпринимательских структур сферы ВЭД как совокупность мероприятий, направленных на реализацию экономических интересов предпринимательских структур на внутреннем и внешнем рынках с учетом удовлетворения потребностей, текущих и будущих поколений при минимальном негативном экологическом эффекте от результатов деятельности.

Исследователь О. Ю. Павлова рассматривает категорию устойчивости предприятия в разрезе экономической, производственно-технологической, рыночной, финансово-экономической устойчивости [4, с. 137]. Виды данных категорий и соответствующих факторов воздействия приведены в табл. 1.

**Таблица 1**

**Категории устойчивости и факторов, определяющих их результативность**

Название категории	Факторы, определяющие результативность категорий
Социально-экологическая устойчивость	Способность предприятия удовлетворять предоставлять рабочие места и заработную плату, улучшать условия труда и отдыха работников, создавать благоприятные условия для роста творческого потенциала личности; социальная обеспеченность и социальная защищенность, высокая мотивация персонала; рациональное использование природных ресурсов, использование ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий, снижение негативного воздействия на окружающую среду.
Производственно-технологическая устойчивость	Показатели эффективности использования всех видов ресурсов, внедрение новой техники и технологий, рост уровня механизации производства, выпуск новых видов продукции (в том числе наукоемкой продукции), совершенствование организации труда, производства и управления.
Рыночная устойчивость	Конкурентоспособность предприятия и его продукции, расширение доли продукции предприятия на рынке.
Финансово-экономическая устойчивость	Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности, финансовая устойчивость и деловая активность, платежеспособность и кредитоспособность в условиях допустимого уровня риска, рост инвестиционной активности.

Согласно исследований Джафари М. и Попова С.М., ключевыми факторами, влияющими на разработку стратегии устойчивого развития предпринимательских структур являются: мировые запасы, государства, осуществляющего ВЭД, тенденции спроса, предложения и цены, прогнозы положения на текущем и перспективных для выхода рынках, наличие конкурентов и политика конкуренции на рынках, динамика потребления основных конечных изделий, прогнозы валовых прогнозных дисконтированных денежных потоков, степень диверсифицированности продукции, учет инновационных перспектив применения продукции, возможность появления товаров-заменителей. Данный подход классификации факторов устойчивого развития базируется на маркетинговом анализе окружающей среды бизнеса [5, с. 86].

Исходя из проведенного анализа, был выведен ряд ключевых факторов, влияющих на результативность мероприятий по устойчивому развитию предпринимательских структур с учетом факторов международного воздействия на объекты управления (рис. 1).

Социально-экологические факторы	<ul style="list-style-type: none"><li>• наличие и реализация социальных программ</li><li>• экологизация всех этапов производства</li><li>• экологическая и социальная политика</li></ul>
Производственно-технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"><li>• сырьевая база</li><li>• результативность применения производственных мощностей</li><li>• частота и качество внедрения инноваций</li></ul>
Факторы внутреннего рынка	<ul style="list-style-type: none"><li>• наличие и предприимчивость конкурентов</li><li>• текущая ситуация на внутреннем рынке</li><li>• рекламная политика и политика ценообразования</li></ul>
Факторы международного воздействия	<ul style="list-style-type: none"><li>• состояние и тенденции мирового рынка</li><li>• политическая обстановка</li><li>• экономическая, социальная, экологическая и технологическая политика страны</li></ul>
Финансово-экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"><li>• инвестиционная политика</li><li>• денежно-кредитная политика</li><li>• политика налогообложения</li><li>• финансовый инструментарий</li></ul>

Рис. 1. Факторы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур сферы ВЭД

Таким образом, можно сделать вывод, что измерение устойчивости как на макро-, так и на микроуровне не может быть основано на рассмотрении отдельных критериев, необходимо их оценивать в комплексе.

Для диагностики устойчивости системы с точки зрения комплексного подхода следует изучить индикаторы отдельных подсистем, которые образуют синергетический комплекс внутри системы. По этой причине, с целью реализации механизмов управления всего предприятия, следует рассматривать в зависимости и во взаимодействии между различными факторами, обеспечивающими устойчивое развитие предпринимательских структур, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Данные взаимосвязи возможно оценить благодаря интегральным показателям, которые представляют собой результативные характеристики, позволяющие выявить влияние отдельных факторов на систему и рассчитываемые на основании индикаторов.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### Список литературы

1. Скоробогатко, Е. А. Устойчивое развитие: расшифровка понятия и его возникновение / Е. А. Скоробогатко // Столыпинский вестник. – 2021. – №2. – С. 112-120.
2. Ниязян, В. Г. Теоретические подходы к определению устойчивого развития / В. Г. Ниязян // Baikal Research Journal. – 2018. – №13. – С. 66-72.
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации: Закон Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ // Российская газета. – 2023 г. – с изм. и допол. в ред. от 01.09.2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/cdec16ec747f11f3a7a39c7303d03373e0ef91c4/?ysclid=lmglfxmc2a410024895](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/cdec16ec747f11f3a7a39c7303d03373e0ef91c4/?ysclid=lmglfxmc2a410024895).
4. Павлова, О. Ю. Факторы экономической устойчивости предприятий целлюлозно-бумажной промышленности / О. Ю. Павлова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 93. – С. 136-140.
5. Джафари, М. Факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий, обеспечивающие повышение экономической устойчивости предприятия / М. Джафари, С. М. Попов // Интерактивная наука. – 2021. – №5 (60). – С. 85-87.

### ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА\*

**КУЛИК Е. И.,**

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

*Аннотация.* Отсутствие комплексного подхода к формированию и реализации механизма повышения конкурентоспособности региона приводит к неэффективному использованию конкурентных преимуществ, появлению значительных региональных асимметрий в уровнях конкурентоспособности регионов государства, снижению их экономической безопасности, уровню человеческого развития и т.д. Это обуславливает необходимость изучения вопросов, связанных с формированием механизма повышения конкурентоспособности регионов государства.

*Ключевые слова:* региональная конкурентоспособность, механизмом, государственное регулирование, уровень конкурентоспособности региона, региональная политика.

## **ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE REGION**

***KULIK E. I.,***

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

*Annotation.* The lack of an integrated approach to the formation and implementation of a mechanism to increase the competitiveness of the region leads to the inefficient use of competitive advantages, the emergence of significant regional asymmetries in the levels of competitiveness of the regions of the state, a decrease in their economic security, the level of human development, etc. This necessitates the study of issues related to the formation of a mechanism to increase the competitiveness of the regions of the state.

*Keywords:* regional competitiveness, mechanism, state regulation, the level of competitiveness of the region, regional policy.

В современных условиях функционирование рыночной экономики особую актуальность приобретают вопросы регионального развития, связанные с необходимостью достижения каждым регионом государства высокого уровня конкурентоспособности.

На основе анализа подходов к трактовке понятия «механизм», под механизмом повышения конкурентоспособности региона понимается целостная структурно-функциональная система связей между отдельными элементами, регулирование их взаимодействия с целью повышения конкурентоспособности региона. Составными элементами организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности региона являются: государственное регулирование конкурентоспособности регионов, комплексная оценка уровня конкурентоспособности региона и его экономической безопасности, формирование и реализация региональной политики повышения конкурентоспособности региона.

Государственное регулирование как элемент организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности региона должно осуществляться в направлении поиска ориентиров, руководствуясь которым регион может максимально использовать имеющиеся ему преимущества, не угрожая экономической безопасности других регионов и целостности государства в целом. Государственное регулирование конкурентных отношений регионов должно предусматривать: формирование нормативно-правовой базы регулирования конкурентоспособных отношений регионов страны; определение органов государственного регулирования конкурентных отношений регионов государства, формирующих и реализующих конкурентное законодательство; выбор инструментов

государственного регулирования конкурентоспособных отношений регионов страны.

Следующим элементом организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности региона выступает комплексная оценка уровня конкурентоспособности региона и его экономической безопасности.

Аналитический обзор научной литературы и международной практики свидетельствует об отсутствии единой универсальной методики, способной оценить и сравнить уровень конкурентоспособности регионов в различных странах с учетом специфики их социально-экономического развития, а также особенностей национальной статистики. Часть из них имеет множество показателей оценки, что осложняет анализ сложившегося положения и поиск возможностей роста конкурентоспособности. Другие опираются на те различия, которые не характерны для регионов внутри страны, имеющих общее политическое устройство, систему стандартов качества, экономическую систему и тенденции и пр. Поэтому в данном вопросе необходимо использовать методический подход, опирающийся на взаимосвязь устойчивости и конкурентоспособности региона, его инвестиционной привлекательности, модифицированный в направлении выделения наиболее значимых детерминантов и позиционирования на этой основе регионов.

В связи с этим предлагается методика оценки уровня конкурентоспособности регионов (рис. 1), которая может быть использована как на уровне административного района, так и области.



Рис. 1. Схема оценки уровня конкурентоспособности региона

Проведенный анализ опыта методических подходов к оценке уровня конкурентоспособности регионов показал, что наиболее целесообразно использовать индексный и рейтинговый методологические подходы, основанные на выделении групп факторов конкурентоспособности регионов и определении коэффициентов значимости каждого фактора с последующим построением интегрального рейтинга конкурентоспособности регионов, их ранжированием и выделением регионов группы риска.

Еще одним элементом организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности региона является формирование и реализация региональной политики повышения конкурентоспособности региона. Государство влияет на региональное развитие через административные и экономические рычаги. Выбор системы рычагов осуществляется в зависимости от социально-экономической ситуации в государстве и его регионах. Государственная политика должна обеспечивать баланс между экономической целесообразностью и социальной эффективностью. Политика повышения конкурентоспособности региона должны быть направлена на формирование эффективной системы управления конкурентоспособностью региона, формирования имиджа региона, формирование и реализацию конкурентных преимуществ региона.

Для достижения этих целей процесс разработки и реализации региональной политики повышения конкурентоспособности должен осуществляться по определенному алгоритму (рис. 2).

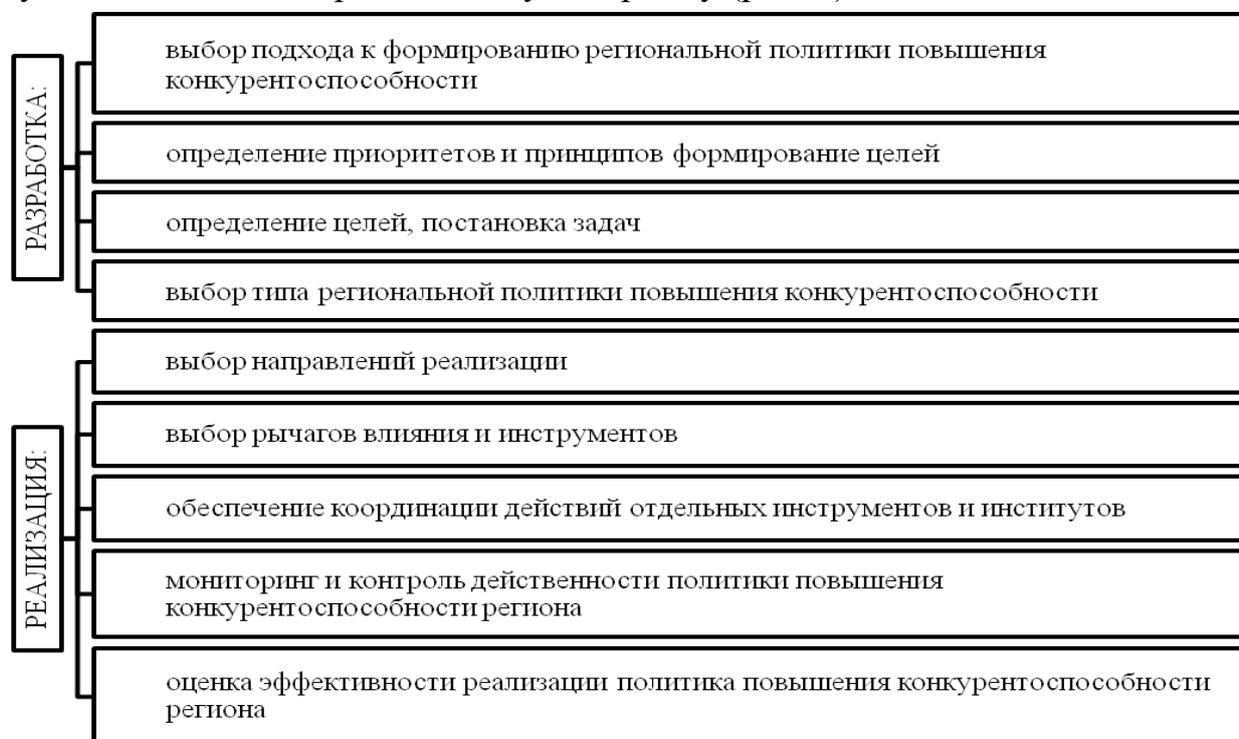


Рис. 2. Алгоритм разработки и реализации государственной политики повышения конкурентоспособности региона

Необходимо отметить, что данный алгоритм разработки и реализации конкурентной политики будет содействовать эффективному освоению и использованию собственного экономического потенциала региона и активизации процессов их саморазвития, устранение существенных диспропорций территориального развития, усовершенствование его институционального обеспечения.

Таким образом, организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности региона, элементами которого является государственное регулирование конкурентоспособности регионов, оценка конкурентоспособности региона и его экономической сохранности, региональная политика повышения конкурентоспособности региона, позволяет дифференцированно подойти к выбору направлений повышения конкурентоспособности региона в зависимости от уровня его безопасного развития.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

## **КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**КУРТ О.Б.,**

*аспирант,*

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

*Аннотация.* В работе выявлено влияние кросс-культурных аспектов на управление организационной культурой организации высшего образования. Обоснована необходимость учета культурных параметров в управлении организационной культурой.

*Ключевые слова:* управление, организационная культура, организация высшего образования, культурные параметры.

## **CROSS-CULTURAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION OF HIGHER EDUCATION**

**KURT O.B.,**

*Postgraduate student,*

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

*Annotation.* The work reveals the influence of cross-cultural aspects on organizational culture management in an organization of higher education. The necessity of taking into account cultural parameters in managing organizational culture is substantiated.

*Keywords:* management, organizational culture, organization of higher education, cross-cultural management.

В мире глобализации и увеличения международных связей, управление организационной культурой в организациях высшего образования становится все более актуальным направлением деятельности. Организации высшего образования все чаще сталкиваются с ситуациями кросс-культурного взаимодействия. Работники и обучающиеся являются представителями разных городов, стран, национальностей, религий, а также субкультур. Данная ситуация требует универсального подхода к управлению организационной культурой, учитывающего интересы каждого субъекта, с учетом их особенностей. Кросс-культурные аспекты управления организационной культурой становятся ключевыми для эффективного функционирования и достижения целей.

Цель работы – выявить влияние кросс-культурных аспектов на управление организационной культурой организации высшего образования.

Организация высшего образования выступает открытой системой. Ежегодно в организацию высшего образования поступают новые обучающиеся, а другие обучающиеся свое обучение оканчивают. Параллельно происходит текучесть кадров. В результате, в организацию высшего образования попадают новые ценности из внешней среды. Так, можно наблюдать, что члены одного коллектива или учебной группы могут иметь различные ценности, нормы поведения, стереотипы и предпочтения в работе. Управление организационной культурой в высшей школе должно учитывать эти различия и адаптироваться к ним, приходя к компромиссной модели организационной культуры.

Управление организационной культурой в контексте планирования, организации, мотивации и контроля выступает комбинацией и единством трех взаимосвязанных процессов, а именно:

- 1) формирование организационной культуры;
- 2) поддержание организационной культуры;
- 3) развитие (изменение) организационной культуры [1].

Управление организационной культурой организации высшего образования может считаться эффективным, если выполняет ряд функций, представленных на рис. 1.

Эффективность управления может быть достигнута посредством учета ряда особенностей. Управление организационной культурой в организации высшего образования характеризуется определенной спецификой: необходимость учета неоднородности и текучести контингента обучающихся и профессорско-преподавательского состава организации высшего образования

[3]; следование усиленному нормативно-правовому регулированию и стандартизации сферы высшего образования [4]. Необходимо отметить, что помимо учета интереса обучающихся и работников, необходимо также учитывать интересы государства, которое в ряде нормативно-правовых актов определяет ведущие ценности общества. Необходимость учета поликультурного и интернационального характера научно-образовательной деятельности. Организации высшего образования разных стран могут сотрудничать друг с другом, обмениваясь студентами, преподавателями, объединяясь для совместных исследований.

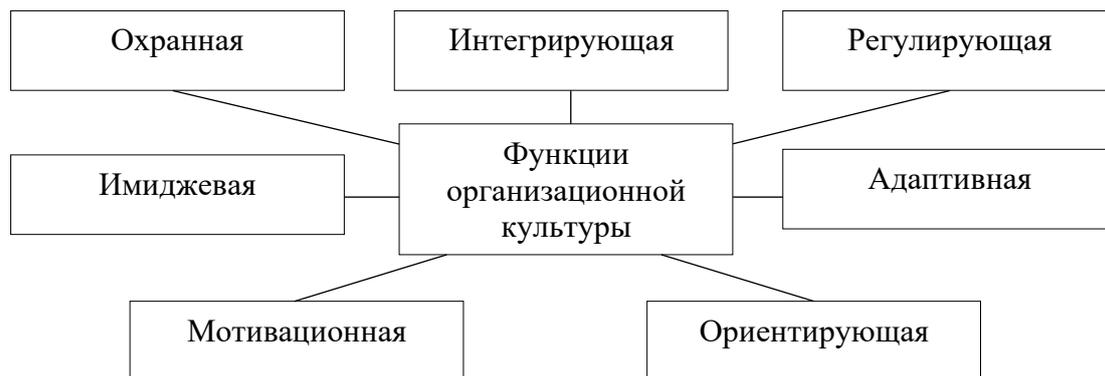


Рис. 1. Функции организационной культуры в высшей школе [2]

Определение культурных особенностей обучающихся и работников организации высшего образования, целесообразно осуществлять, используя культурные параметры. Различия в национальных и деловых культурах были изложены в трудах Г. Хофстеде, а также Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера [5, 6]. Авторы занимались измерением культур, выделив ряд параметров, представленных в табл. 1.

Таблица 1

### Основные подходы к измерению культур

Теория	Параметр
Теория культурных измерений Г. Хофстеде	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индекс дистанции власти (высокий, низкий);</li> <li>– маскулинность-феминность;</li> <li>– индивидуализм-коллективизм;</li> <li>– долгосрочная-краткосрочная ориентация;</li> <li>– степень избегания неопределенности (высокая, низкая).</li> </ul>
Модель Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера	<ul style="list-style-type: none"> <li>– универсализм-партикуляризм;</li> <li>– индивидуализм-коллективизм;</li> <li>– эмоциональность-нейтральность;</li> <li>– конкретность-диффузность;</li> <li>– достижение-принадлежность;</li> <li>– время (последовательность, синхронность);</li> <li>– окружающая среда (внутреннее и внешнее управление).</li> </ul>

С помощью культурных параметров можно выявить культурные особенности членов организации высшего образования. Полученная

информация может быть использована в процессе управления организационной культурой организации высшего образования с целью улучшения его эффективности. Технология проведения мероприятий в рамках учета культурных параметров обучающихся и работников организации высшего образования представлена на рис. 2.

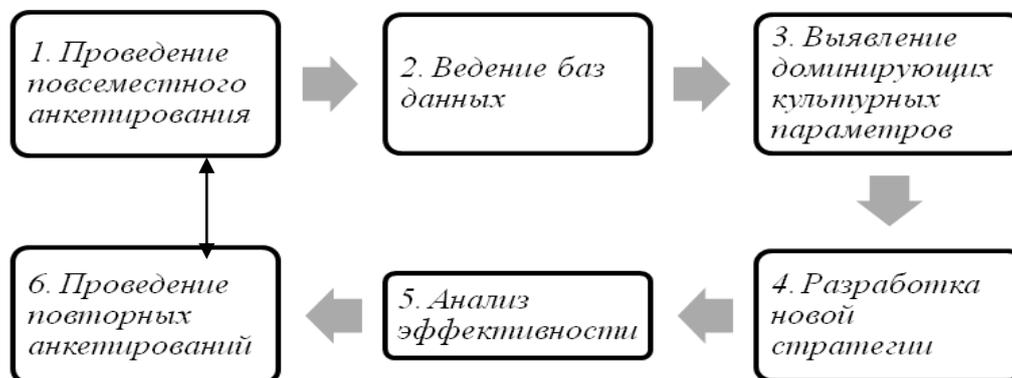


Рис. 2. Методика учета культурных параметров обучающихся и работников организации высшего образования

Отслеживание культурных параметров контингента работников и обучающихся в контексте управления организационной культурой организации высшего образования может способствовать: значительному увеличению конкурентоспособности организации высшего образования на внутреннем и внешнем рынке; формированию эффективной организационной структуры управления; развитию административных, нормативных и социально-психологических сторон механизма управления организационной культурой; предотвращению потенциальных внутриорганизационных конфликтов; комплексному улучшению показателей деятельности организации; формированию благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, процессы управления организационной культурой организации высшего образования должны осуществляться с учетом адаптации к культурным параметрам членов организации, которые не всегда являются общими. Учет данных параметров позволит обеспечить эффективное управление и разработать такую организационную культуру, которая будет способствовать достижению целей организации высшего образования.

### **Список литературы**

1. Грудистова, Е. Г. Методические основы управления организационной культурой / Е. Г. Грудистова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2010. – № 2(2). – С. 9-20.
2. Киселева, А. А. Организационная культура как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации / А. А. Киселева // ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Сб. науч. работ серии «Государственное

управление». Вып. 16: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонАУиГС. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 65-75.

3. Гулей, И. А. Организационная культура в университетской среде: концептуальный подход / И. А. Гулей // Социология образования. – 2012. – № 11. – С. 58-64.

4. 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.

5. Науменко, Т. В. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов / Т. В. Науменко, Д. А. Морозова // Международный журнал исследований культуры. – 2018. – №1 (30). – С. 144-154.

6. Персидская, О. А. Параметры сравнения культур г. Ховстеде и Ф. Тромпенаарса: сходство и различия / О. А. Персидская // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – №5. – С. 51-55.

## **АНАЛИЗ ЭКСПОРТА-ИМПОРТА ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ЛАРИЧЕВА Е.А.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет»,  
Брянск, Брянская область, Российская Федерация;*

**БУРМИСТРОВА Д.А.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет»,  
Брянск, Брянская область, Российская Федерация;*

**КЭШЬ МБИАНДЖА Й.В.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет»,  
Брянск, Брянская область, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье проводится анализ обмена технологиями и знаниями России с другими странами, приводятся рекомендации для отечественных предприятий по активизации такого обмена.

*Ключевые слова:* иностранные санкции, научно-техническое развитие России, экспорт-импорт технологий, обмен технологиями.

## **ANALYSIS OF EXPORT-IMPORT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES FROM THE RUSSIAN FEDERATION**

**LARICHEVA E.A.,**

*Candidate of economic sciences, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE «Bryansk State Technical University»,  
Bryansk, Bryansk Region, Russian Federation;*

**BURMISTROVA D.A.,**

*master's student,  
FSBEI HE «Bryansk State Technical University»,  
Bryansk, Bryansk Region, Russian Federation;*

**CASH MBIANJA Y.V.,**

*master's student,  
FSBEI HE «Bryansk State Technical University»,  
Bryansk, Bryansk Region, Russian Federation*

*Annotation.* The article analyzes the exchange of technologies and knowledge of Russia with other countries, provides recommendations for domestic enterprises to activate such an exchange.

*Keywords:* foreign sanctions, scientific and technical development of Russia, export-import of technologies, technology exchange.

В условиях наложенных на страну санкций остро встают вопросы необходимости повышения уровня конкурентоспособности товаров, увеличения доли инновационной составляющей в них.

Согласно проведённому по заказу Банка России опросу, российские предприятия-экспортёры сталкиваются с достаточно серьёзными проблемами (рис. 1), наиболее существенные из которых носят политический характер, а также тесно связаны с логистикой, разрывом прежних хозяйственных связей, потерей рынков сбыта.

Не секрет, что инновационный потенциал компании тесно связан с состоянием внешней торговли, свободой перемещения технологий, знаний, людей, товаров. Не до конца оправившись от последствий пандемии, с введением против нашей страны санкций российский бизнес вынужден искать пути выживания и развития, обмена технологиями. Несмотря на имеющиеся проблемы, динамика уровня инновационной активности в стране в целом положительная (рис. 2). И если сохранится существующая тенденция, то активность предприятий будет нарастать.



Рис. 1. Наиболее существенные проблемы для деятельности предприятия в условиях внешнего санкционного давления для экспортёров и не экспортёров (% от ответивших) [2]

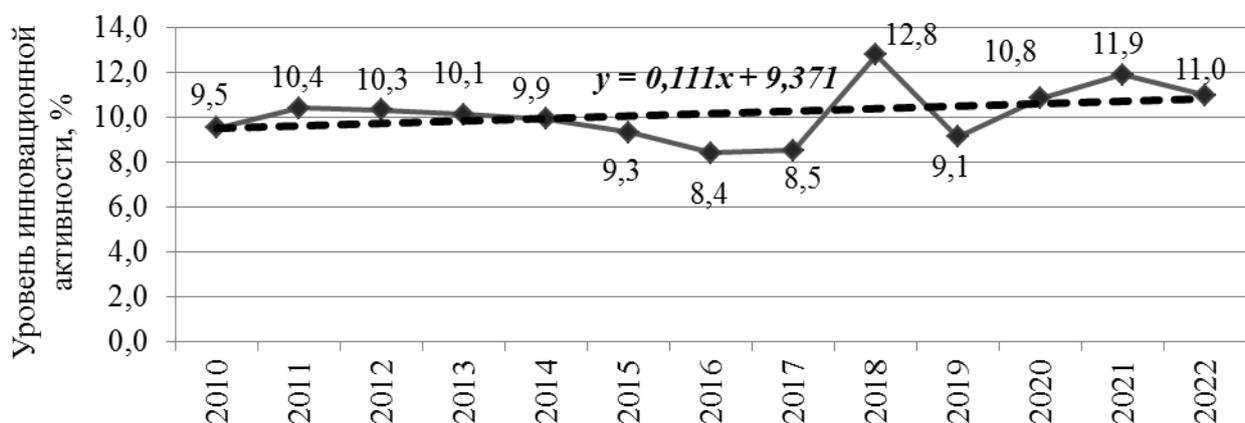


Рис. 2. Уровень инновационной активности в России [4]

Что касается результативности такой активности, то снижение количества выданных патентов на полезные модели с 2021 года приостановилось, даже

наблюдается положительная динамика. Но выдача патентов на изобретения уменьшается из года в год (табл. 1).

**Таблица 1**

**Динамика выдачи патентов Российской Федерации [3]**

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Выдано патентов на полезные модели, всего</b>	9867	8848	6748	6955	7178
Темп роста, %		89,67	76,27	103,07	103,21
из них:					
- российским заявителям	9391	8370	6502	6733	7025
- иностранным заявителям	476	478	246	222	153
Доля выдачи патентов на полезные модели					
- российским заявителям	95,2	94,6	96,4	96,8	97,9
- иностранным заявителям	4,8	5,4	3,6	3,2	2,1
<b>Выдано патентов на изобретения, всего</b>	35774	34008	28788	23662	23315
Темп роста, %		95,06	84,65	82,19	98,53
из них:					
- российским заявителям	20526	20113	17181	15012	15307
- иностранным заявителям	15248	13895	11607	8650	8008
Доля выдачи патентов на изобретения					
- российским заявителям	57,4	59,1	59,7	63,4	65,7
- иностранным заявителям	42,6	40,9	40,3	36,6	34,3

Положительным фактором является увеличение доли российских заявителей, их получивших. Параллельно с этим есть опасность снижения уровня конкуренции на рынках технологий из-за уменьшения научного обмена, отсутствия новых технологий, а это может привести к задержке научно-технического развития и снижения темпов инновационной активности. Поэтому необходим государственный контроль как за проникновением в страну зарубежных технологий, так и движение отечественных технологий за рубеж, поскольку от этого зависит не только экономика, но и безопасность страны.

До 2022 года импорт технологий в страну постепенно увеличивался (табл. 2), увеличивалась также стоимость предмета соглашений. Что касается экспорта технологий из страны, то на фоне роста количества соглашений снижалась их стоимость. То есть зарубежные страны не были заинтересованы в дорогостоящих технологиях из нашей страны, либо их стоимость недооценивалась.

При росте рынка технологий и инноваций возрастает разрыв между передовыми и догоняющими странами, и тут для российских предприятий важно отслеживать тренды мирового технологического развития и соответствовать ему.

К концу 2022 года на 45% уменьшился объём торговли с недружественными странами, а часть необходимых нашей стране новых технологий оказались под санкционным запретом [1]. Поэтому Россия расширяет научно-техническое сотрудничество со странами Африки, упрочняет

сотрудничество с Китаем, Индией, Ираном и рядом других дружественных стран [5].

**Таблица 2**

**Сведения об импорте и экспорте технологий Российской Федерацией,  
млн. долл. [4]**

Показатель	Количество соглашений			Стоимость предмета соглашений с зарубежными странами			Выплаты по соглашениям с зарубежными странами		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Импорт технологий	5518	5775	6701	12322,7	13732	19846,2	4836,8	4824,9	5044,3
Темп роста, %	100	104,7	116,0	100	111,4	144,5	100	99,8	104,5
Экспорт технологий	4196	5349	6783	66565	50846,5	40848,7	3520,1	4674,2	4662,7
Темп роста, %	100	127,5	126,8	100	76,4	80,3	100	132,8	99,8
Экспорт/Импорт, %	76,04	92,62	101,22	540,18	370,28	205,83	72,78	96,88	92,44

Международный обмен технологиями выгоден России не только для активизации развития собственной науки и промышленности, но и для поддержки и развития её деловых партнёров. Поскольку часто реализация наукоёмких и крупных инвестиционных проектов возможна усилиями более, чем одной страны.

Для российских предприятий, занимающихся инновационной деятельностью и торгующих её результатами, следует обращать внимание на следующие аспекты:

1. Более активное внедрение цифровых технологий. Например, онлайн-платформы помогут снизить затраты, связанные с подбором покупателей и продавцов инновационных товаров и технологий, получением информации о рынке и предоставлением информации потенциальным потребителям. Именно активная цифровизация деятельности предприятий сегодня стимулирует участие в международной торговле сильнее, чем во внутренней. Онлайн торговля позволяет быстрее и эффективней находить новых покупателей на инновационные товары.

Однако в силу введённых против России санкций отечественные предприятия ищут новые рынки, устанавливают контакты со странами, на которые ранее не обращали пристального внимания. Не во всех странах уровень цифровизации соответствует хотя бы среднемировому. Достижение в области сотовой связи, фиксированной широкополосной связи и проникновения Интернета по-прежнему неравномерны, что создает трудности для некоторых малых предприятий. Поэтому российским предпринимателям необходимо налаживать деловые связи уже внутри тех стран, с которыми они планируют вести бизнес.

Также в данных странах есть и более серьёзные проблемы. В их числе разница культур и менталитетов, несовершенство нормативно-правовой базы,

институциональные недостатки, недостаточный объем частных инвестиций, неразвитая инфраструктура.

2. Снижение логистических расходов. Так, продуманный маршрут движения информации как внутри предприятия, так и вовне усилит контроль за движением товаров. Правильно выбранная логистическая концепция производства обеспечит более эффективное внедрение новых технологий, повысит степень контроля за внутренней средой предприятия. Использование GPS для навигации, составление карт маршрутов в режиме реального времени поможет отслеживать движение товаров на маршруте и т.д.

3. Международный коммерческий обмен технологиями и знаниями приведёт к росту доли услуг в общем торговом обороте (например, услуг в области информационных технологий и административной поддержки), а также простимулирует торговлю определенными видами товаров.

4. Возрастает необходимость изучать культурные особенности и практику ведения бизнеса не знакомых европейских стран, а африканских и азиатских. И если наша страна столетиями развивалась в общем поле европейской культуры, сейчас придётся перенимать опыт и изучать логику мышления совсем иных цивилизаций. Поэтому стоит задуматься о создании центров культурного обмена, организации стажировок для отечественных предпринимателей в данных странах.

### **Список литературы**

1. Итоги 2022 года: торговля под санкциями. – URL : <https://journal.open-broker.ru/research/torgovlya-pod-sankciyami/>.

2. Карлова, Н. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий / Н. Карлова, А. Морозова, Е. Пузанова // Аналитическая записка. Банк России – URL : [https://cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic\\_note\\_20230130\\_dip.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic_note_20230130_dip.pdf).

3. Роспатент в цифрах и фактах. Годовой отчёт 2022. – URL : <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/otchet-2022-ru.pdf>.

4. Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru>.

5. Сотрудничество России с другими странами в развитии цифровой экономики. – URL : [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сотрудничество\\_России\\_с\\_другими\\_странами\\_в\\_развитии\\_цифровой\\_экономики](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сотрудничество_России_с_другими_странами_в_развитии_цифровой_экономики).

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ-СУБЪЕКТОВ ВЭД**

**ЛАХТИКОВА О.С.,**

*начальник отдела организационной работы и связей с общественностью,  
Министерство агропромышленной политики Донецкой Народной Республики,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**СТОЛЯРЧУК Е.В.,**

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

**ДЮБАРЕВА М.Д.,**

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

*Аннотация.* В современных социально-экономических условиях в стране необходимо решение задачи реализации экспортного потенциала отечественной сельхозпродукции, сырья и продовольствия. Основными аспектами организации инновационной деятельности на агропромышленных предприятиях-субъектах внешнеэкономической деятельности являются: организационная структура и процесс регулирования инновационного процесса.

*Ключевые слова:* инновации, инновационные развития, внешнеэкономическая деятельность, предприятия, инновационная деятельность, агропромышленные предприятия.

## **THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES - FOREIGN TRADE SUBJECTS**

**LAKHTIKOVA O.S.,**

*Head of the Department of Organizational Work and Public Relations,  
Ministry of Agro-Industrial Policy of the Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**STOLYARCHUK E.V.,**

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

**DYUBAREVA M.D.,**

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

*Annotation.* In the current socio-economic conditions in the country, it is necessary to solve the problem of realizing the export potential of domestic agricultural products, raw materials and food. The main aspects of organizing innovation activity at agro-industrial enterprises that are subjects of foreign economic

activity are the organizational structure and the process of regulating the innovation process.

*Keywords:* innovations, innovative developments, foreign economic activity, enterprises, innovative activity, agro-industrial enterprises.

Традиционно особое место в экономике России занимает аграрный сектор. Проблемы его функционирования затрагивают интересы всего государства. И происходят они достаточно часто из-за статичности аграрного сектора, который сложно приспособляется к изменяющимся рыночным условиям.

В настоящее время наблюдается ряд положительных тенденций, связанных с развитием агропромышленного комплекса, повышением инвестиционной привлекательности, повышением рентабельности, внедрением новых систем управления и т.д. Между тем есть ряд проблем, которые необходимо решать оперативно. Из-за них аграрный сектор не может нормально развиваться [1].

АПК является социально значимым сектором российской экономики и важнейшим структурным элементом национальной экономики. Согласно статистическим данным, доля сельского хозяйства и обрабатывающей промышленности составляет одну шестую от ВВП. Кроме того, стабильная разработка и упорядоченная деятельность агропромышленного комплекса обеспечивают решение проблемы с сельскохозяйственной продукцией и сырьем для промышленности.

В инновационной деятельности на сельскохозяйственном предприятии система организации обеспечивает выполнение следующих функций (рис. 1).

Главной целью организации инновационной деятельности можно выделить создание обеспечивающей ее структуры.

Процесс упорядочения инновационной деятельности осуществляется посредством регламентации процедур методов, форм, процессов, которые применяются при осуществлении инновационной деятельности.

С учетом современных экономических условий и результатов научно-технического прогресса, организация инновационной деятельности на агропромышленных предприятиях должна основываться на децентрализации и независимости подразделений, которые в будущем обеспечат высокую активность, мобильность организационных форм и доступность продуктов и услуг, новые методы, технологии, управленческие структуры.

Фактическое функционирование агропредприятий должно определяться правильным выбором стратегических ориентиров для эффективной реализации потенциала этой сферы. Стратегия должна обеспечить устойчивый экономический рост и развитие агропромышленного комплекса, а также повысить конкурентоспособность продукции.

На данный момент необходимо создать условия для широкомасштабного перехода на новые технологии. И институты гражданского общества должны

внести свой вклад в разработку того комплекса мер, который позволит сельскому хозяйству стать рентабельным, высокотехнологичным и конкурентоспособным.



Рис. 1. Основные функции системы организации инновационной деятельности агропромышленных предприятий

Следовательно, важнейшими этапами организации инновационной деятельности агропромышленных предприятий, с учетом ее цели, являются постановка задач исполнителям, обмен информацией, бюджетирование и распределение ресурсов [2].

В настоящее время население мира растет быстрее, чем производство продуктов питания. Поэтому решить продовольственную проблему можно только за счет перевода сельского хозяйства на более высокий уровень интенсивности и оптимизации распределения продуктов питания. Россия обладает огромным потенциалом в этом отношении.

Минимизация и адаптация природно-климатических рисков может быть сделана путем внедрения инновационных технологий в сельскохозяйственное производство, которые позволят повысить устойчивость культур к различным погодным условиям.

Например, использование искусственного интеллекта может помочь прогнозировать и адаптироваться к изменениям погоды, что позволит снизить риски от неблагоприятных агрометеорологических условий. Кроме того,

развитие сельской кооперации и улучшение государственной поддержки могут способствовать снижению рисков и угроз, вызванных различными упущениями и неблагоприятными условиями.

Несмотря на то, что сельское хозяйство достигло определенного прогресса, его потенциал все еще не полностью соответствует желаемым результатам. Для достижения этой цели необходимо продолжать инвестировать в развитие технологий и адаптацию к природно-климатическим условиям, а также улучшать государственную поддержку и регулирование агропродовольственного рынка.

Причинами низких темпов приращения новых технологий в сельском хозяйстве являются сокращение числа компаний, осуществляющих исследования и разработки в области сельскохозяйственных наук, недостаточный объем и низкие темпы роста инвестиций в сельскохозяйственную науку, отсутствие тесного взаимодействия государства и частного бизнеса в финансировании инновационного развития, низкие инвестиционные возможности сельскохозяйственных производителей, плохая подготовка специалистов, недостаточная мотивация сотрудников к разработке инноваций и другие [3].

Увеличение инновационного и научно-технического потенциала российского АПК позволит постепенно снижать его зависимость от импорта технологий, семян, средств диагностики и защиты растений, ветеринарных препаратов и других ресурсов. Это будет сопровождаться повышением уровня жизни, поскольку будет обеспечен научный подход к системе контроля и управлению качеством сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, производимых в Российской Федерации.

Таким образом, управление инновационным развитием в АПК в настоящее время становится особенно актуальным в связи с необходимостью создания условий для формирования конкурентоспособных научных и (или) научно-технических результатов, а также для внедрения научных результатов в производство и их последующего вовлечения в экономический оборот.

В начале двадцать первого века технические изменения и инновации стали доминирующей характеристикой нашего времени, и в сочетании с социальным порядком и подготовленными людьми, которые их создают и применяют, они являются основой современного экономического процветания.

Сегодня, в условиях экономических ограничений, политика Российской Федерации направлена на развитие и укрепление АПК с целью обеспечения продовольственной безопасности страны и реализации политики импортозамещения.

Экономические санкции стали ускорителем активного инновационного и технологического развития в сельском хозяйстве, а также стимулом для развития инновационной деятельности в агробизнесе.

### Список литературы

1. Волынец-Руссет, Э. Я. Проблемы импортозамещения промышленной и сельскохозяйственной продукции в РФ / Э. Я. Волынец-Руссет // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – № 5. – С. 19-27.
2. Гурова, Г. А. Проблемы развития аграрного рынка и формирование механизмов товарного менеджмента в условиях реализации политики импортозамещения в России / Г. А. Гурова, Г. В. Кандакова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 6-3 (59-3). – С. 108-118.
3. Современная модель управления сельским хозяйством: функции и институты: монография / А. Н. Тарасов, О. И. Павлушкина и др. – Ростов н/Д ФГБНУ ВНИИЭиН; Изд-во ООО «Азов-Печать», 2016. – 244 с.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПЕЦИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОНАХ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

**ЛЕНЬ М.В.,**

*заместитель главы Администрации города Моспино,  
Моспино, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрен положительный зарубежный опыт создания свободных экономических зон. Определена роль свободной экономической зоны для предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, и условия ее эффективной реализации. Изучена российская практика деятельности субъектов хозяйствования в условиях свободной экономической зоны. Выявлены «узкие» места и предложены направления совершенствования.

*Ключевые слова:* свободная экономическая зона, внешнеэкономическая деятельность.

## ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN SPECIAL ECONOMIC ZONES IN THE CONDITIONS OF THE TRANSITION PERIOD

**LEN M.V.,**

*Deputy Head of the Mospino City Administration,  
Mospino, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The positive foreign experience of creating free economic zones is considered. The role of a free economic zone for enterprises engaged in foreign economic activity and the conditions for its effective implementation are determined. The Russian practice of economic entities in the conditions of a free economic zone has been studied. "Bottlenecks" have been identified and areas of improvement have been proposed.

*Keywords:* free economic zone, foreign economic activity.

Создание свободной экономической зоны (СЭЗ) на территориях Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей на срок до 31 декабря 2050 года, предусматривающей особенности землепользования и градостроительной деятельности, а также применение процедуры свободной таможенной зоны и налоговые льготы, ставит перед предприятиями задачи развития бизнеса, выхода на новый уровень [1].

Положительный зарубежный опыт показывает, что при организации СЭЗ государство стимулирует:

- привлечение частных отечественных и иностранных инвестиций, направленных в развитие передовых производств и инфраструктуру для поддержания и дальнейшего роста экономики субъекта;
- создание новых рабочих мест для высококвалифицированных специалистов, способствующих сохранению интеллектуального потенциала внутри территории, на которой создана СЭЗ;
- осуществление политики импортозамещения и поддержки отечественных производителей.

Кроме этого СЭЗ позволяют ускорить запуск производства продукции, сократить расходы на аренду, высвободить средства и увеличить оборотный капитал на покупку активов за счет уменьшения выплат на налоги и таможенные пошлины, обслуживание кредитов.

Немаловажную роль создание СЭЗ играет в увеличении объемов внешнеэкономической деятельности (ВЭД), т.к. стимулирует развитие отдельных секторов экономики государства, способствуют расширению международной кооперации. Эффективность ВЭД в СЭЗ может быть определена рациональностью выбора типа СЭЗ, который был создан на части территории Российской Федерации [2].

Российская практика функционирования предприятий-субъектов ВЭД в рамках СЭЗ позволила установить значительное сокращение времени совершения таможенных операций в отношении товаров резидентов с применением специальных программных средств электронного взаимодействия резидентов СЭЗ с таможней.

Вместе с тем выявлены и некоторые «узкие» места. Так, например, одной из сложностей таможенного оформления является отсутствие процедуры идентификации ввозимой продукции с территории ЕАЭС на территорию СЭЗ, которую не проводят владельцы товаров.

Также проблематика ВЭД в условиях СЭЗ связана с:

- некоторыми нормами законодательства (отсутствие регионального законодательного акта поддерживающего предприятия-субъектов ВЭД и мониторинга внешнеторгового потенциала по приоритетным группам товаров);
- узкой географией партнерства и недостаточной информационной обеспеченностью внешнеторговой деятельности;

– недостаточно широким ассортиментом (малое количество предприятий-экспортеров, производящих уникальные товары, и недостаточный уровень знаний норм и правил внешнеторговой деятельности);

– ограничение перечня налоговых льгот и тарифов.

Следует также указать на неопределенность правового статуса онлайн-торговли, проблему с переработкой отходов (необходимость доказать «отечественное» происхождение вторичного сырья при вывозе его за пределы территории СЭЗ), пр.

Предложения по совершенствованию законодательной основы могут стать:

– разработка и принятие закона «О поддержке предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность», который позволит не только создать условия расширения деятельности, но и будет стимулировать открытие новых субъектов;

– принятие нормативного акта о субсидировании процентной ставки по кредитам и страховании экспортных кредитов

– наряду с предоставленными льготами по налогам и тарифам целесообразно разрешить снижение тарифов на воду, электроэнергию и газ;

– мониторинг внешнеторгового потенциала территории по приоритетным группам товаров.

### **Список литературы**

1. О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области : Федеральный закон от 24.06.2023 № 266-ФЗ. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306240004>.

2. Гидзев, А. М. Особые экономические зоны во внешнеэкономической деятельности / А. М. Гидзев, Т. В. Глинщикова // Научный журнал «Эпомен». – 2020. – № 50. – С. 135-141.

## **МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

***МАШИНИСТОВА А. Е.,***

*аспирант,*

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

*Аннотация.* В современном мире, который стремительно меняется, потенциал развития региона во многом зависит от наличия человеческих ресурсов, имеющих определенный набор. Именно люди могут создавать

конкурентное преимущество и обеспечить устойчивость региона к экономическому росту. Управления человеческими ресурсами, является важнейшей частью всей системы жизнедеятельности региона. Отсюда понятна необходимость в регионе создания системы формирования, развития человеческих ресурсов, эффективность его функционирования в значительной мере зависит от применяемых механизмов контроля.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, механизм, развитие, комплексный план, проблема.

## **ANALYSIS OF THE MECHANISM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC AS A SUBJECT OF THE RUSSIAN FEDERATION**

***MASHINISTOVA.E.,***  
*postgraduate student,*

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

*Annotation.* In the modern world, which is rapidly changing, the development potential of the region largely depends on the availability of human resources having a certain set. It is people who can create a competitive advantage and ensure the sustainability of the region to economic growth. Human resource management is the most important part of the entire system of life in the region. Hence, it is clear that there is a need in the region to create a system of formation and development of human resources, the effectiveness of its functioning largely depends on the control mechanisms used.

*Keywords:* human resources, mechanism, development, comprehensive plan, problem.

В теории управления существует огромное количество определений термина «механизм». Однако, несмотря на различные толкования этого явления, как российскими учеными, так и зарубежными, практически во всех терминах можно встретить один и тот же термин: «взаимная связь», «сочетание методов», «средства связи» и т.д.

Таким образом, обобщая существующие понятия менеджмента о механизме управления, можно сделать вывод: механизм управления человеческими ресурсами региона, является не чем иным, как совокупность методик, которые обеспечивают согласованное функционирование всего элемента системы управления человеческими ресурсами, направленного на формирование и развитие ресурсов человека.

Управление человеческими ресурсами может осуществляться, в частности, с помощью механизмов самовоспроизводства и саморегулирования.

Индекс развития Донецкого региона характеризуется средней эффективностью использования человеческих ресурсов, но наблюдается динамику снижения показателя. Уменьшение индекса обусловлено уменьшением производительности труда, демографической ситуацией, а это означает неэффективное использование ресурсов человека.

Однако, учитывая текущую ситуацию в демографическом развитии Донецкого региона, которая характеризуется миграцией населения и сокращением количества населения, и сохранением высоких уровней смертности от старения, использование механизма саморегулирования процесса управления человеческими ресурсами неминуемо приведет к деградации и вырождению населения региона.

Для решения проблем, связанных с демографическим развитием региона, разработана «Программа социально-экономического развития Донецкой Народной Республики на 2023-2025 годы» разработанная по поручению Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина, целью которой является быстрое послевоенное восстановление экономики региона, повышение качества уровня жизни населения до общероссийских стандартов.

Комплексный план мероприятий рассчитан на 2023-2025 годы с целевыми показателями до 2030 года и содержит порядка 300 приоритетных мероприятий

Программа предусматривает:

- меры по поддержке бюджетов,
- перезапуск работы ключевых отраслей и предприятий,
- восстановление производственных фондов и развитие промышленности и сельского хозяйства,
- повышение уровня оплаты труда бюджетников,
- профориентацию молодежи,
- выплату пенсий, материнского капитала и других пособий.

Достижениями по итогу реализации программы должны стать:

формирование качественных и доступных систем здравоохранения, образования, культуры и спорта, отвечающих высоким мировым стандартам, обеспечение достойного уровня жизни;

развитие конкурентоспособной промышленности, сельского хозяйства и модернизация инфраструктуры, развитие инвестиционного потенциала региона, в том числе и в агросфере;

улучшение жилищных условий граждан, как в городской, так и сельской местности и повышение качества предоставления коммунальных услуг, восстановление социальной, транспортной инфраструктуры региона.

Планомерное и эффективное осуществление вышеупомянутых мероприятий поможет добиться главной цели в области управления человеческими ресурсами – формирования и развития качественных человеческих ресурсов.

### **Список литературы**

1. Медведев, А. Г. Международный менеджмент [Учебник] / А. Г. Медведев. – СПб.: Изд. «Высшая школа менеджмента». – 2014. – 496 с.
2. Программа социально-экономического развития ДНР [Электронный ресурс] / Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://днронлайн.рф/tag/programma-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dnr/>.

## **ИННОВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РАМКАХ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ИССЛЕДОВАНИЕ РОССИЙСКОГО ОПЫТА**

**МЕХЕДОВА Ю.С.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* В данном исследовании анализируется опыт взаимодействия государства и бизнеса в рамках внешнеэкономической политики России. Исследование описывает инновационные механизмы, применяемые для стимулирования сотрудничества между государственными органами и предпринимательским сектором. Исследование также оценивает эффективность данных механизмов и предлагает рекомендации по их дальнейшему совершенствованию.

*Ключевые слова:* инновации, государство, бизнес, внешнеэкономическая политика, механизмы, сотрудничество.

## **INNOVATIVE MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS WITHIN THE FRAMEWORK OF FOREIGN ECONOMIC POLICY: A STUDY OF RUSSIAN EXPERIENCE.**

**MEKHEDOVA Y.S.,**

*master's student,*

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

*Annotation.* This research examines the experience of interaction between the state and business within the framework of Russia's foreign economic policy. The study describes innovative mechanisms used to stimulate collaboration between government bodies and the business sector. The research also assesses the

effectiveness of these mechanisms and provides recommendations for their further improvement.

*Keywords:* innovation, state, business, foreign economic policy, mechanisms, collaboration.

Процесс развития и процветания каждой страны в значительной степени зависит от эффективного сотрудничества между государством и бизнесом. Внешнеэкономическая политика является ключевым инструментом формирования этого сотрудничества и обеспечения сбалансированного экономического роста. Инновационные механизмы в этой сфере играют особую роль в содействии прогрессу и привлечении инвестиций.

Рассматривая современную внешнеэкономическую политику России, следует указать на первоочередные ее задачи [1-4]:

- достижение благоприятного торгово-политического режима в отношениях с зарубежными странами и их торгово-экономическими группировками, организациями и союзами, снятие имеющихся потенциальных дискриминационных ограничений;

- обеспечение доступа отечественным предприятиям к мировым рынкам машин и оборудования, технологий и информации, капиталов, минерально-сырьевых ресурсов, к транспортным коммуникациям.

- Особое значение имеет оказание политической, финансовой, информационной поддержки в продвижении продукции российских предприятий на рынки, контролируемые транснациональными компаниями или защищенные протекционистскими барьерами зарубежных государств и их союзов;

- долгосрочное урегулирование валютно-финансовых проблем во взаимоотношениях со странами-кредиторами, с международными организациями и должниками России;

- формирование эффективной системы защиты внешнеэкономических интересов Российской Федерации (валютный, экспортный, таможенный контроль [3, с. 99-100]).

Российская Федерация стремится укрепить свое присутствие на международной арене и расширить свои возможности на внешних рынках. Она осознает, что сотрудничество с бизнесом является тем залогом, который поможет достичь этих стратегических целей.

По результатам анализа, выделено несколько ключевых механизмов стимулирования сотрудничества между государством и предпринимательским сектором:

1. Инвестиционные стимулы. Стимулы, такие как предоставление субсидий, грантов или доступных кредитов, могут привлечь компании к инновационной деятельности.

Инвестиционные стимулы играют важную роль в стимулировании развития бизнеса, особенно в области инноваций и технологий. Они могут быть представлены в виде нескольких форм:

**Гранты.** Денежные средства предоставляются бизнесу для поддержки проектов, на которые не могут быть получены привлекательные условия коммерческого финансирования. Важным условием получения гранта является его использование по назначению и обычно за этим следит грантодатель.

**Субсидии.** Прямая монетарная помощь от государства или международных организаций, предоставляемая с целью поддержания предприятий или секторов экономики. Субсидии могут быть предоставлены на поддержку исследований и разработок, обучения персонала, приобретения оборудования и прочее.

**Благоприятные кредиты.** Это кредиты, которые предоставляются на условиях ниже рыночных ставок. В некоторых случаях кредиты могут быть безвозмездными (не требующими возврата), если предприятие выполняет определенные условия.

**Налоговые стимулы.** Это другой вид стимуляции инвестиций, где государство предоставляет налоговые скидки или освобождения для поддержки, например, инновационных исследований или разработок. Может включать в себя скидки на НДС, редукцию налога на прибыль или кредиты на исследования и разработки.

Все эти инструменты стимулирования инвестиций могут значительно уменьшить финансовую нагрузку на предприятия, особенно для стартапов и малого бизнеса.

**2. Налоговые льготы.** Льготы, такие как уменьшение налоговой ставки для инновационных проектов, могут быть сильным обнадеживающим фактором.

Налоговые льготы – это инструменты, которыми пользуются правительства разных стран для поощрения бизнеса, особенно для поддержки инновационной активности и внедрения новых технологий.

Льготы могут принимать различные формы, включая:

**Уменьшение налоговой ставки:** помимо общей низкой налоговой ставки, инновационные компании могут воспользоваться дополнительным уменьшением налога. Это значит, что они платят меньше налога на прибыль, что может существенно поддержать их финансовое состояние.

**Налоговые кредиты:** Скидки или возвраты, предоставляемые компаниям, которые инвестируют в научные исследования и разработки. Это может значительно снизить затраты на исследования и разработки для компаний.

**Амортизационные стимулы:** Ускоренное списание стоимости основных средств, используемых для исследовательской или экспериментальной разработки.

**Налоговые льготы на долгосрочные инвестиции:** Некоторые страны вводят налоговые льготы для долгосрочных инвестиций, особенно в приоритетные отрасли или крупные инфраструктурные проекты.

Важно отметить, что налоговые льготы могут существенно варьироваться от страны к стране, и даже на разных стадиях развития компаний, они могут иметь доступ к различным типам налоговых льгот.

Воспользоваться налоговыми льготами – сложный процесс, требующий четкого понимания регуляторной среды, бизнес-моделей компании и требований к документам. При неправильном использовании могут возникнуть серьезные налоговые последствия.

3. Государственные гарантии. Гарантированное государством финансирование может обеспечить предпринимателям дополнительную уверенность и стимул использовать новые технологии или подходы в своем бизнесе.

Государственные гарантии представляют собой обещание со стороны государства возместить потери кредитору (обычно это банк или финансовая организация), если заемщик не сможет выплатить кредит. Это важный инструмент поддержки бизнеса, который способствует приобретению новых технологий и инновационного развития.

Государства могут предоставлять гарантии для различных видов кредитов, включая:

Инвестиционные кредиты: эти кредиты предназначены для финансирования крупных капитальных проектов, связанных с расширением бизнеса или улучшением его инфраструктуры.

Оборотные кредиты: эти кредиты могут использоваться для финансирования текущих операций, включая оплату зарплат, закупку товаров и услуг и т.д.

Кредиты на научно-технические проекты: эти кредиты обычно предоставляются для финансирования конкретных научно-исследовательских проектов или разработок новых продуктов или услуг.

Степень риска для кредитора снижается, при гарантированном государством финансировании, что приводит к более низким процентным ставкам и более гибким условиям для заемщиков.

Фактически, банки и другие финансовые институты могут быть более склонны предоставить кредиты предприятиям, инвестирующим в новые технологии или занимающимся разработкой инновационных товаров или услуг, зная, что государство ответит за кредиты, которые они не смогут вернуть.

Однако важно заметить, что тогда все риски ложатся на государство, поэтому обычно государственные гарантии требуют строгого соответствия условиям и тщательного управления рисками со стороны государства.

4. Образовательные программы. Государственные образовательные программы, направленные на развитие инновационной культуры и предпринимательских навыков, также являются важным способом стимулирования инноваций.

В рамках инновационного взаимодействия государства и бизнеса Россия провела ряд успешных инициатив.

Во-первых, создание специальных институтов, таких как инновационные научно-технические центры и технопарки, стало одной из ключевых составляющих инновационной политики в России. Эти центры играют роль катализатора для развития инноваций и обеспечения их коммерциализации.

Во-вторых, создание и поддержка кластеров и индустриальных парков способствуют росту национальной экономики и привлечению инвестиций. Россия активно развивает кластерный подход в своей внешнеэкономической политике для улучшения взаимодействия государства и бизнеса.

Третьим элементом успешной российской модели является создание специальных экономических зон и территорий опережающего развития. Эти зоны предоставляют особыми условиями для инвестиций и предпринимательства, что значительно способствует привлечению иностранных инвесторов и развитию международных партнерств.

Кроме того, Россия активно разрабатывает систему государственно-частного партнерства, которая способствует более эффективному взаимодействию государства и бизнеса на различных этапах разработки и реализации инновационных проектов.

В контексте международного бизнеса и взаимодействия с государствами, особенно при наличии санкций, наиболее значительными препятствиями обычно являются:

Международные санкции. Эти ограничения могут привести к серьезным проблемам в таких областях как финансирование, экспорт и импорт, инвестиции и даже туризм. Они также могут ограничить доступ к технологиям и услугам.

Оценка политической динамики свидетельствует о том, что текущий санкционный режим против России будет измеряться десятилетиями и потребует от России стратегических подходов к внешнеэкономической адаптации. Вариантами нивелирования запретов и ограничений внешнеэкономической деятельности России могут быть:

- создание оптимизированной эффективной системы государственного регулирования ВЭД, включающей не только непосредственно таможенное регулирование, но и налоговое, валютное, банковское, корпоративное и другие сферы регламентации внешней торговли;

- активизация процессов экспортоориентированного импортозамещения, в том числе путем совершенствования системы управления ввозными и вывозными пошлинами для привлечения иностранных инвестиций в различные отрасли промышленности и структурной перестройки экономики;

- продуманное и аккуратное использование «рамочного» Федерального закона «О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и (или) иных иностранных государств» с целью защиты экономики и повышения внешнеэкономической конкурентоспособности России [5].

Различия в законодательстве. Различия в законодательных системах разных стран могут вызывать проблемы для международного бизнеса, особенно когда дело доходит до вопросов налогообложения, интеллектуальной собственности и трудовых прав.

Нестабильность политической ситуации. Политическая нестабильность может компрометировать экономическую безопасность, а кризисы могут привести к прерыванию бизнес-операций.

Бюрократия. Сложности во взаимодействии с государственными структурами и бюрократией могут вызвать препятствия для бизнеса. Это может включать затрудненный доступ к информации, замедленные процессы одобрения и сложности соответствия нормам и регулятивам.

Проблемы с инфраструктурой. Отсутствие качественной инфраструктуры может стать препятствием для ведения бизнеса, особенно в развивающихся странах.

Однако, несмотря на достигнутые результаты, в российском опыте имеются вызовы, которые требуют дальнейшего совершенствования. Необходимо обеспечить более прозрачные правила и условия для бизнеса, сократить бюрократические барьеры, улучшить защиту интеллектуальной собственности и развить систему обучения и развития кадров в сфере инноваций.

В заключение, инновационные механизмы взаимодействия государства и бизнеса в рамках внешнеэкономической политики играют решающую роль в достижении устойчивого экономического роста и конкурентоспособности страны. Российский опыт показывает, что активное и целенаправленное сотрудничество между государством и бизнесом может принести значительные результаты. Однако, необходимо продолжать исследования и совершенствование в этой области для достижения еще больших успехов.

### **Список литературы**

1. Самылина, Ю. Н. Деятельность субъектов малого и среднего бизнеса региона: тенденции и перспективы развития (на материалах Тверской области): монография / Ю. Н. Самылина, Е. Н. Малышева. – Тверь: ТвГТУ, 2021. – 172с. – ISBN 978-5-7995-1176-09. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/255167>.

2. Сибиряев, А. С. Развитие инновационного взаимодействия государственного и частного сектора экономики в России / А. С. Сибиряев // Вестник НГИЭИ. – 2020. – № 8. – С. 88-94. – ISSN 2227-9407. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/314507>.

3. Лихтер, А. В. Государственная экономическая политика: учебное пособие / А. В. Лихтер. – Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. – 110 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/165890>.

4. Стремоухов, Д. А. Оседлые бандиты и политики на подработке: исследования бизнеса и власти в российских регионах / Д. А. Стремоухов // Вестник Пермского университета. Серия Политология. – 2021. – № 1. – С. 119-129. – ISSN 2218-1067. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/318368>.

5. О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и иных иностранных государств: Федеральный закон от 04.06.2018 №127-ФЗ // Российская газета. 06.06.2018. №121, ст.7584.

## **ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОСНОВНЫХ СФЕР И ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА НА МИРОВОМ РЫНКЕ\***

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**КОШЕЛЕЦ Е.А.,**

*обучающийся бакалавриата,*

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

*Аннотация.* Исследована сущность конкурентоспособности основных сфер и отраслей народного хозяйства на мировом рынке в современных условиях. Представлена роль инноваций, стратегического планирования, образования, сотрудничества государственных органов, учебных заведений и бизнеса в развитии национальных отраслей и укреплении их конкурентоспособности.

*Ключевые слова:* отрасли народного хозяйства, конкурентоспособность, инновации, стратегическое планирование, образование, сотрудничество, конкурентные преимущества.

## **TOOLS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE MAIN SPHERES AND BRANCHES OF THE NATIONAL ECONOMY ON THE WORLD MARKET**

**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;*

**KOSHELETS E.A.,**  
*bachelor,*

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

*Annotation.* The essence of competitiveness of the main spheres and branches of the national economy in the world market in modern conditions is investigated. The role of innovation, strategic planning, education, cooperation of government agencies, educational institutions and business in the development of national industries and strengthening their competitiveness is presented.

*Keywords:* branches of the national economy, competitiveness, innovation, strategic planning, education, cooperation, competitive advantages.

Международные экономические отношения сплетены в мировую ткань глобализации, с каждым годом приобретая новые аспекты и вызовы. Глобализация, как двойственное явление, с одной стороны расширяет границы доступа к мировым рынкам, открывает перспективы для мировой торговли и взаимодействия, с другой стороны ужесточает конкуренцию и требует отраслевой адаптации основных сфер народного хозяйства. В то же время, несомненный стимул для роста и развития представляют инновации – двигатель современного прогресса, способствующий улучшению качества жизни и созданию новых решений для глобальных проблем.

Чтобы успешно справиться с вызовами глобализации, ключевые процессы и продукция основных сфер и отраслей народного хозяйства должны периодически подвергаться критическому анализу, с целью их соответствия мировым стандартам. Это включает в себя адаптацию к международным нормам качества, соблюдение требований по устойчивости и экологичности, а также соблюдение законодательства о торговле и интеллектуальной собственности [1, с. 61].

Для национальных отраслей адаптация к международным нормам качества является ключевым аспектом обеспечения конкурентоспособности. Это означает, что продукция и услуги, производимые внутри страны, должны соответствовать высоким мировым стандартам качества, что подразумевает: использование передовых технологий и методов контроля качества, соблюдение международных сертификаций, обеспечение надежности и безопасности продукции. Подобный подход позволяет национальным отраслям не только удовлетворять ожидания мировых потребителей, но и добиваться конкурентных преимуществ на глобальном рынке.

В рамках стремления к устойчивости и экологичности, национальные отрасли должны активно внедрять экологически ответственные практики производства. Это включает в себя снижение негативного воздействия на окружающую среду, эффективное управление ресурсами и соблюдение экологических стандартов, что в конечном счёте отражается на спросе потребителей. Более того, стремление к устойчивости не только соответствует

требованиям рынка, но и способствует эффективному использованию ресурсов и снижению издержек производства.

Соблюдение законодательства о торговле и интеллектуальной собственности также имеет важное значение. На современном мировом рынке, где интеллектуальная собственность становится все более ценной, национальные отрасли должны обеспечивать правовую защиту собственным инновациям и брендам. Это включает в себя соблюдение международных соглашений о защите интеллектуальной собственности и применение соответствующих авторских прав, что также способствует созданию благоприятной среды для инноваций и развития новых продуктов.

Одним из ключевых способов обеспечения конкурентоспособности национальных отраслей в контексте глобализации является активное налаживание внешнеэкономических связей. Расширение международных бизнес-связей способствует лучшему пониманию требований мирового рынка, выявлению новых возможностей и созданию глобальных цепочек поставок, содействует обмену опытом и передовыми технологиями. Выход на новые мировые рынки становится важным компонентом стратегии конкурентоспособности. Это предоставляет национальным отраслям возможность диверсифицировать свои источники дохода, а также снизить зависимость от внутренних рынков. Создание международных партнёрств и филиалов способствует освоению новых территорий и доступу к новым потребителям.

Инновации сегодня – это не просто элемент роста, а фундаментальная необходимость для национальных отраслей. Современные технологии и инновационные подходы не только снижают издержки производства, но и увеличивают продуктивность труда, создают возможность для разработки уникальных продуктов и услуг. Они могут охватывать широкий спектр областей, включая технологические инновации, процессные усовершенствования и организационные изменения. Однако, внедрение инноваций требует значительных инвестиций в исследования и разработки, а также создание благоприятной среды для их успешной реализации в производственных процессах. Эффективное управление инновациями и их интеграция в деятельность национальных отраслей являются неотъемлемой частью стратегии повышения конкурентоспособности.

В условиях глобализации и высокой степени конкуренции, стратегическое планирование становится краеугольным камнем успеха для национальных отраслей. Эффективное стратегическое планирование формирует каркас, который ориентирует национальные отрасли на пути к устойчивой конкурентоспособности и росту. Первым этапом стратегического планирования является тщательный анализ текущего положения национальной отрасли. Он включает в себя оценку внутренних и внешних факторов, влияющих на отрасль, выявление её сильных и слабых сторон. Анализ также включает оценку конкурентов и доли рынка. На основе анализа, необходимо

четко определить, в чем заключаются конкурентные преимущества национальной отрасли. Это могут быть навыки и технологии, доступ к ресурсам, лояльность потребителей или другие факторы, которые делают данную отрасль уникальной. Разработка стратегии должна строиться вокруг усиления и использования этих преимуществ. Следует сформулировать ясные цели и шаги для их достижения. Цели должны быть измеримыми, конкретными и ориентированными на результаты. Важно учитывать как краткосрочные, так и долгосрочные цели [2, с. 90-91].

Эффективное стратегическое планирование помогает оптимально использовать финансовые, человеческие, технологические и прочие ресурсы. Это, в свою очередь, позволяет сосредоточиться на ключевых приоритетах и уменьшить ресурсозатраты на менее важные аспекты деятельности. Эффективное стратегическое планирование формирует фундамент для достижения конкурентоспособности национальных отраслей, обеспечивая им чёткое видение, ориентацию на ключевые цели и эффективное использование ресурсов. Это инструмент, который позволяет отраслям успешно выстраивать свой путь на мировой арене.

Одним из столпов обеспечения конкурентоспособности национальных отраслей является инвестирование в образование и развитие кадров. Современная экономика все больше опирается на знания и инновации, а образование играет ключевую роль в создании и поддержании высококвалифицированной рабочей силы. Специалисты, обладающие техническими навыками, особенно в сферах, связанных с новыми технологиями и инновациями, становятся ценным ресурсом для национальных отраслей. Однако, помимо технических навыков, ключевую роль играют адаптивность и готовность к обучению новым технологиям и процессам. Рынок постоянно меняется, и специалисты, способные быстро адаптироваться к новым условиям, становятся более конкурентоспособными. Обеспечение непрерывного обучения и развития сотрудников становится неотъемлемой частью стратегии конкурентоспособности. Это включает в себя организацию специализированных курсов, обучение новым технологиям и методам, развитие лидерских навыков. Постоянное обучение позволяет специалистам оставаться востребованными на рынке труда, а также способствует созданию инновационной среды внутри национальных отраслей [3].

Сотрудничество между бизнесом и образовательными учреждениями является важным моментом в обеспечении доступности образования и подготовки кадров, соответствующих потребностям основных отраслей и сфер народного хозяйства. Партнёрство с университетами и техническими школами способствует разработке образовательных программ, соответствующих требованиям рынка труда, обеспечивая выпускников актуальными навыками. Исследования и разработки также играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности. Инновационные проекты, поддерживаемые образовательными учреждениями, способствуют развитию новых технологий и подготовке специалистов в новых областях.

Сотрудничество бизнеса, учебных заведений и государственных органов играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности национальных отраслей. Сотрудничество между университетами и компаниями позволяет обмениваться знаниями и опытом. Университеты выпускают специалистов с актуальными навыками, которые могут непосредственно применяться в компаниях. В свою очередь, компании делятся своими практическими знаниями и проблемами, что может стать источником новых идей для исследований и проектов. Создание специализированных исследовательских центров и лабораторий совместно с университетами и государственными органами способствует активному исследовательскому процессу. Такие центры оборудованы передовыми технологиями и ресурсами, что содействует разработке новых технологий и инноваций. Финансирование государственными органами грантов для развития научных исследований позволяет компаниям и университетам брать на себя более амбициозные проекты, которые могут иметь долгосрочное воздействие на отрасли народного хозяйства. Предоставление налоговых льгот и финансовой поддержки для начинающих предпринимателей со стороны государства, открытие доступа университетов к своей исследовательской базе и экспертным знаниям способствуют развитию малых предприятий и начинающих предпринимателей.

Таким образом, сотрудничество между компаниями, университетами и государственными органами создаёт синергию, которая стимулирует инновации и рост национальных отраслей. Это партнёрство способствует созданию экосистемы, в которой идеи превращаются в реальные продукты и услуги, укрепляя тем самым конкурентоспособность национальных отраслей на глобальной арене.

Важными составляющими этого процесса являются развитие инноваций, стратегическое планирование, образование и сотрудничество. Развитие инноваций позволяет отраслям оставаться впереди в конкурентной гонке, предлагая новые продукты и услуги, снижая издержки и улучшая качество продукции. Стратегическое планирование помогает определить курс развития и цели, а также обеспечивает оптимальное использование ресурсов. Образование и подготовка кадров играют ключевую роль, обеспечивая наличие специалистов с актуальными навыками и способностью адаптироваться к изменяющимся условиям. Сотрудничество между разными секторами создает благоприятную среду для инноваций, обмена знаниями и поддержки начинающих предпринимателей.

В совокупности эти инструменты обеспечивают конкурентоспособность основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях подвижной внешней среды, где изменения происходят быстро и ожидаются новые вызовы.

Развитие представленных инструментов направлено на сохранение конкурентных позиций на мировой арене в условиях современных вызовов.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### Список литературы

1. Абрамов, Р. А. Конкурентоспособность инновационных систем Союзного государства в целях экономической безопасности в мире / Р. А. Абрамов, С. Г. Стрельченко, С. В. Деревянко // *Международные отношения.* – 2017. – № 4. – С. 55-72.

2. Кравченко, Н. А. Конкурентоспособность на основе инноваций: международное позиционирование России / Н. А. Кравченко, Г. В. Бобылев, О. В. Валиева, А. А. Фёдоров // *Россия в международных рейтингах конкурентоспособности на основе инноваций. Проблемы прогнозирования.* – 2013. – № 5. – С. 90-100.

3. Гельвановский, М. И. Проблемы вертикальной интеграции повышения конкурентоспособности российской экономики в условиях глобализации: тезисы к экспертному заседанию совместно с Комитетом по экономической политике Совета Российской Федерации / М. И. Гельвановский [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gla-zev.ru/nir/1838>.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ\*

**МИШИНА Ю.А.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

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

**ЧЕМАРЕВА В.А.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Исследована сущность стратегического планирования в условиях современных вызовов. Определена роль стратегического планирования в системе управления предприятием-субъектом ВЭД. Представлены ключевые этапы стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, внешнеэкономическая деятельность, система управления предприятием, стратегия.

## **STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AT THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

**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;*

**CHEMAREVA V.A.,**

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

*Annotation.* The essence of strategic planning in the conditions of modern challenges is investigated. The role of strategic planning in the management system of the enterprise-the subject of foreign economic activity is defined. The key stages of strategic planning of the company's foreign economic activity are presented.

*Keywords:* strategic planning, foreign economic activity, enterprise management system, strategy.

Нестабильность внешней среды, текущая ситуация в мировой экономике, превосходство темпов изменений над соответствующими реакциями организаций свидетельствуют о необходимости модернизации систем управления предприятиями в контексте стратегического планирования их деятельности, в целом, и внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД), в частности. Способность предприятия создать эффективную систему управления, включающую стратегический уровень планирования ВЭД, безусловно, является важным преимуществом в условиях современных вызовов.

Стратегический менеджмент позволяет осуществлять гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию внешней среды, наращивать конкурентные преимущества, способствует достижению целей предприятия в долгосрочной перспективе. Планирование является одной из ключевых функций менеджмента и представляет собой процесс определения целей предприятия и путей их достижения. Планирование ВЭД заключается в систематическом поиске возможностей развития и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях. Развитие ВЭД требует детального стратегического планирования, поскольку каждый рынок имеет свои особенности, зависящие от территориального расположения, действующих там законов, деятельности конкурентов и прочих факторов.

Стратегическое планирование ВЭД осуществляется на долгосрочную перспективу и подразумевает формулирование целей, задач, масштабов и сфер

деятельности предприятия на качественно новом уровне с учётом ожидаемых изменений в условиях, регламентирующих реализацию ВЭД предприятием. Процесс стратегического планирования включает следующие основные этапы: формулировку приоритетных цели и задач предприятия; анализ внешней и внутренней среды; разработку и реализацию стратегии. С целью определения правильного подхода к стратегическому планированию ВЭД необходимо учитывать состояние внешней среды предприятия [1, с. 964].

Для эффективного управления ВЭД на уровне предприятия нужна адекватная условиям его работы система управления, которая состоит из взаимодействующих между собой управляющей и управляемой подсистем посредством прямой и обратной связи. В целом комплекс взаимодействия прямых и обратных связей в системе управления предприятием функционирует с помощью механизма управления, включающего совокупность принципов, функций и средств управления. В общем виде под управляющей подсистемой можно понимать ту часть общей системы управления предприятием, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, влияя на их выполнение. Эта подсистема имеет иерархическую структуру. Во главе её находится регулятор управления, представляющий собой руководителя предприятия, совет директоров, правление акционеров. Управляемая подсистема предприятия охватывает такие элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Стратегическое планирование ВЭД в структуре системы управления предприятием реализуется через функцию планирования, которая включает поиск наиболее оптимальных путей обеспечения эффективной работы предприятия в долгосрочной перспективе, разработку стратегии развития ВЭД, адаптированной к возможным изменениям внешней среды. Приоритетные цели и задачи предприятия в рамках стратегического планирования определяются посредством выбора стратегических альтернатив ВЭД с учетом общих результатов деятельности [2, с. 212].

Анализ внутренней и внешней среды предприятия в контексте стратегического планирования необходим для рационального выбора новых внешнеэкономических стратегических зон хозяйствования. Внутреннюю среду предприятия целесообразно исследовать посредством SWOT-анализа, что позволит определить сильные и слабые стороны предприятия, а также существующие возможности и угрозы. В целях оптимизации процесса выбора перспективных внешнеэкономических стратегических зон хозяйствования, необходимо опираться на подход, основанный на анализе возможностей предприятия с точки зрения их соответствия рыночным требованиям стратегической зоны. Для этого проводится анализ зарубежных стран, норм законодательства, регулирующего ВЭД российских предприятий с отобранными странами, исследуется структура предложения в странах-потенциальных партнёрах, определяется уровень тарифных и нетарифных ограничений в выбранных зарубежных странах, изучается политико-

экономическая ситуация на выбранных зарубежных рынках. Такой подход позволяет получить комплексную оценку привлекательности конкретного зарубежного рынка, перспективного для предприятия.

Разработка стратегии развития ВЭД предприятия представляет собой сложный процесс, включающий несколько этапов, среди которых:

- постановка целей реализации ВЭД предприятия,
- выявление её приоритетных направлений и форм;
- грамотная организация политики управления ВЭД по наиболее важным направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- оптимизация структуры формируемых ресурсов, их распределение и рациональное использование.

Учёт предложенных этапов в процессе разработки и реализации стратегии позволит учесть все особенности при работе с выбранной внешнеэкономической стратегической зоной хозяйствования, и, следовательно, повысить эффективность процесса стратегического планирования ВЭД предприятия в целом.

Таким образом, в условиях современных вызовов стратегическое планирование является ключевым элементом в системе управления предприятием, способствующим экономическому росту и повышению эффективности ВЭД субъектов хозяйствования.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### **Список литературы**

1. Бакланова, А. А. Особенности стратегического планирования внешнеэкономической деятельности предприятия / А. А. Бакланова // Экономика и социум. – 2020. – № 3(8). – С. 964-966.

2. Мишина, Ю. А. Стратегическое планирование развития ВЭД предприятия в переходный период / Ю. А. Мишина, П. А. Жук // 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 /

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

**МОРОЗОВА В.К.,**

*ст. преподаватель,*

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

**СЯБРУК Е. В.,**

*обучающийся бакалавриата,*

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

*Аннотация.* В представленном исследовании рассмотрена сущность теоретических основ стратегического управления организацией, а также проведена систематизация стратегий организации. Выявлены особенности формирования стратегического менеджмента в контексте современных условий.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, планирование, управление организацией, стратегия развития.

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

**MOROZOVA V.K.,**

*Senior lecturer,*

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

**SYABRUK E. V.,**

*bachelor student,*

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

*Annotation.* In the presented study, the essence of the theoretical foundations of strategic management of the organization is considered, as well as the systematization of the organization's strategies is carried out. The features of the formation of strategic management in the context of modern conditions are revealed.

*Keywords:* strategic management, planning, organization management, development strategy.

В условиях быстро меняющейся внешней среды стратегическое управление становится критически важным для организаций. Стратегическое видение, способность быстро адаптироваться к изменениям и наличие четкого

плана действий для достижения целей являются ключевыми навыками менеджеров. Прибыльность предприятия также становится особенно актуальной, требуя наличия продуманного плана действий. Для достижения успеха менеджеры должны инвестировать в развитие ресурсов и возможностей, которые позволят им сохранять конкурентоспособность на традиционных и новых рынках. Система стратегического управления может помочь предприятию достичь этих характеристик, став основой менеджмента. Ранее менеджеры полагались на текущее управление, но глобализация, сложность и неопределенность внешней среды подчеркнули необходимость стратегического подхода. Соответственно в современных условиях ориентация на текущее планирование не может обеспечить предприятию достижение высоких целей и гарантировать стабильное развитие в долгосрочной перспективе.

Среди российских ученых, внесших значительный вклад в разработку теории стратегического управления и практических аспектов стратегического управления, можно выделить следующих: О.С. Виханский, А.Н. Петров, Б.М. Генкин, В.С. Ефремов и др. Однако, вопрос относительно теоретических аспектов, концептуальных основ и методологических основ стратегического управления предприятий с учетом современных реалий и специфики взаимодействия на рынке, исследован недостаточно. Именно поэтому рассмотрение теоретических аспектов стратегического управления предприятий и необходимость построения механизма функционирования такого управления требует дальнейших исследований.

Стратегическое управление по своему содержанию и характеристикам является достаточно сложным, ответственным и в то же время чрезвычайно важным для предприятия процессом. Его выполнение предполагает на предприятии выполнение нескольких последовательных этапов. Их основой является систематическое исследование и интерпретация условий, которые формируются в пределах внешней и внутренней среды предприятия. Этапы стратегического управления, в общем случае, заключаются в следующем:

- анализ и оценка внешней и внутренней среды предприятия;
- формирование миссии и целей предприятия;
- выбор подходящей стратегии развития предприятия;
- разработка комплекса мероприятий, направленных на достижение поставленной миссии и целей;
- реализация выбранной стратегии развития предприятия;
- оценка и контроль реализации выбранной стратегии развития предприятия.

Целью менеджмента любого предприятия является получение прибыли и выполнение миссии, на данный момент, во время глобальных вызовов, система стратегического управления предприятием вынуждена постоянно обновляться новейшими методиками и инструментами. Жизненной необходимостью является применение гибкой к изменениям рациональной системы управления. Следовательно, сущность системы стратегического управления заключается в

направлении предприятия на установление, толкование и достижение своих целей по наиболее оптимальным схемам.

Стратегическое управление – это, собственно, такое управление, которое делает возможным выживание и достижение целей предприятия в долгосрочной перспективе: базируется на развитии человеческого потенциала; направляет производственную деятельность на изменение спроса потребителей; гибко реагирует на вызовы и вовремя проводит изменения в управлении; создает долговременные конкурентные преимущества.

В стратегическом управлении, как показал проведенный анализ научных трудов, выделяют пять функциональных блоков: планирование собственной стратегии, организация осуществления планов, координация хода реализации задач, мотивация на успешные результаты, контроль за ходом реализации выбранной стратегии.

В условиях современных вызовов система стратегического менеджмента предприятия базируется на основательном экономическом анализе внутреннего и внешнего окружения сфер его хозяйствования. Ее основной целью является обеспечение внешнего и внутреннего рынка таких индикаторов как: конкурентоспособности как фирмы в целом, так и ее услуг или продукции; прибыльности производственной деятельности; экономического развития.

Менеджмент предприятия разрабатывает собственную стратегию, соответствующую характеристикам его потенциала и условиям внешней среды. В целом, исследователи под «концепцией управления» понимают систему взглядов, принципов и целей, определяющих: цель деятельности; механизм взаимодействия субъекта и объекта управления; стиль взаимодействия элементов внутренней структуры; механизм учета влияния факторов изменяющейся внешней среды.

Каждое предприятие имеет возможность выбирать различную комбинацию стратегий своего развития (табл. 1).

**Таблица 1**

**Классификация стратегий предприятия**

По уровню управления, на котором разрабатывается стратегия	По стадии «жизненного цикла» предприятия	По характеру поведения на рынке	По способности достижения конкурентных преимуществ
Корпоративная	Роста	Активная	Лидерство и затраты
Деловая	Стабилизации	Пассивная	Дифференциация
Функциональная	Сокращения	Комбинация активной и пассивной	Оптимальные расходы
Ресурсная	Реструктуризации		Сформированная стратегия низких цен и диверсификации
Операционная			

Исходя из данной классификации, менеджеры имеют широкие возможности для формирования собственной системы стратегического управления бизнесом и внедрения инноваций в ее элементы.

В зависимости от стадии «жизненного цикла» компании, она может ориентироваться на одну из стратегий – при позитивном развитии – на рост и стабилизацию, при негативном – на сокращение или, в худшем случае, на реструктуризацию. На основе поведенческого стиля компании на рынке она может выбрать одну из трех стратегий - экспансивную, консервативную или их сочетание. В аспекте стратегического обеспечения конкурентных преимуществ компания может выбрать лидерство по затратам, оптимальность или дифференциацию затрат.

В современных условиях довольно сложно точно спрогнозировать траекторию глобальных вызовов. Поэтому рекомендуется разработать два сценария стратегического развития предприятия:

первый-положительный (спад кризиса, подъем экономики, усовершенствование институтов и развитие инноваций);

второй-негативный сценарий (обострение экономического и политического кризиса, новая вспышка пандемии, негативные ограничения деятельности).

Поэтому как отечественные предприятия осуществляют свой стратегический менеджмент в условиях кризиса макроэкономики, глобальной пандемии и военных действий, то они должны использовать новейшие инструменты.

Таким образом, анализ последних исследований по данной теме показывает, что в условиях резких изменений и неопределенности при воплощении стратегии необходимо широко применять метод классификации составляющих как угроз, так и возможностей во внешнем и внутреннем поле хозяйствования предприятия. Правильный выбор индикаторов даст возможность менеджерам видеть реальное состояние развития предприятия и предсказывать узлы будущих проблем.

## **СТРАТЕГИЯ РОСТА ЭКОНОМИКИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ**

***НАТРУС А.А.,***

*учитель,*

*МБОУ «Лицей Информационных Технологий г. Енакиево»,  
Енакиево, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В условиях экономической войны стран Запада в отношении России, ключевым фактором для стабилизации в экономике является выработка долгосрочной стратегии развития экономики РФ. Целью экономических санкций, в отношении России, является замедление экономического развития РФ, разрушение её экономики, в идеале – добиться массового недовольства народов России существующим политическим курсом. Для выработки

противодействия этим угрозам и предназначена стратегия экономического развития РФ.

*Ключевые слова:* экономика, развитие, экономические санкции, стратегия, стратегия развития, управление, развитие РФ.

## RUSSIAN ECONOMIC GROWTH STRATEGY UNDER ECONOMIC SANCTIONS

*NATRUS A.A.,  
teacher,*

*MBOU «Lyceum of Information Technologies of Enakievo»,  
Enakievo, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* In the context of the economic war of Western countries against Russia, the key factor for stabilization in the economy is the development of a long-term strategy for the development of the Russian economy. The purpose of economic sanctions against Russia is to slow down the economic development of the Russian Federation, destroy its economy, and, ideally, to achieve mass dissatisfaction of the people of Russia with the existing political course. The economic development strategy of the Russian Federation is intended to develop counteraction to these threats.

*Keywords:* economics, development, economic sanctions, strategy, development strategy, management, development of the Russian Federation.

В условиях экономической войны, развязанной странами Запада в отношении России, программа экономического развития РФ нуждается в корректировке. Существующая программа развития экономики РФ до 2030 года не в полной мере учитывает существующие реалии. Никто не мог себе даже представить, что страны Запада, которые постоянно провозглашали свободу слова, рыночные принципы в мировой экономике пойдут на откровенный грабёж и присвоят себе 300 миллиардов золотовалютных резервов России.

По данным газеты Al Araby, в отношении России было принято 14000 различных санкций. Для сравнения, в отношении Ирана было принято 4000 санкций, Сирии 2600 санкций, Северной Кореи более 2000 санкций. Никто из стран Запада даже не упоминает, что эти санкции противоречат нормам WTO. Всем сейчас очевидно, что правил в международных отношениях и международной экономике просто нет. Эта ситуация требует осмысления и дополнительного анализа. Самым оптимальным действием это принятие новой Стратегии экономического развития России.

Ситуация складывается абсурдной. С одной стороны, страны Запада ввели в отношении России 14000 санкций, с другой Россия тщательно соблюдает нормы WTO и открыта для товаров и услуг из стран Запада. Кроме того, в отношении России, стараются применить такой дискриминационный

механизм, как ограничение цен. В частности, странами Запада предлагалось ограничить потолок цен на нефть из России 60 долларами за баррель. В этих условиях, строить свою программу экономического развития в надежде, что страны Запада будут соблюдать нормы WTO наивны.

Для реализации дальнейшего развития экономики РФ требуется в Стратегии экономического развития России прописать, с какими странами в будущем Россия планирует сотрудничество и в каких сферах. Требуется чёткое законодательное разграничение для товаров из недружественных стран и дружественных стран. Очевидно, что торговать со странами, которые вводят экономические санкции, стремятся искусственно ограничить доходы бюджета, осуществляют поставки оружия в Украину, как обычно не получится. Ситуация абсурдна в том плане, что Россия проводит антитеррористическую операцию на Донбассе, чтобы предотвратить обстрелы из артиллерии и систем залпового огня своих городов и одновременно осуществляет транзит нефти и газа через территорию Украины. Только на транзите российского газа по территории Украины Украина получает около 4 -5 миллиардов долларов в месяц. Очевидно, продолжать транзит газа через Украину, когда идут обстрелы мирных городов России не стоит. Понятно, что существует такое понятие как контракт. Однако такое понятие как контракт, не останавливает США и их союзников принимать любые меры для достижения своих политических и экономических целей. Ярким примером подобной политики являются взорванные газопроводы «Северный поток 1» и «Северный поток 2» и реакция властей США и ЕС на эти взрывы.

В плане экономического развития РФ до 2030 года не учитывался такой фактор, как присоединение к территории России новых регионов. Донецкая Народная Республика является промышленно развитым регионом. Согласно данным статистики, Донецкая область экспортировала товаров в 2014 году на 8,4 миллиардов долларов.

Потенциал развития экономики Донецкой Народной Республики огромный. Уверен, что экономика ДНР не будет дотационной. В Донецке привыкли надеяться на себя и привыкли добиваться результата и умеют работать. Но для устойчивого развития региона требуется конкретика в планах развития. На эти вопросы и должна дать ответ обновлённая Стратегия развития России. Развитие таких отраслей как чёрная металлургия, химическая промышленность, должны дать быстрый экономический эффект. Даже один запуск завода «Стирол» в Горловке, который является крупнейшим в Европе, даст существенные поступления в бюджет РФ. Это также позволит уйти от продаж сырья и позволит продавать продукты с большей прибавочной стоимостью.

Стоит подумать в обновлённой программе экономического развития России и о валютах, в которых нужно будет проводить торгово-экономические операции.

Для многих в России становится очевидным, что продолжать международную торговлю в долларах и евро не стоит. Евро и доллар, как международная валюта расчёта, себя полностью дискредитировала.

Стоит подумать, как поступать в данной ситуации. Фактически, евро и доллар для России – бесполезная валюта. Осуществлять накопление в долларах и евро – путь к фактическому замораживанию своих активов. По факту, мы видим крах ныне существующей Ямайской финансовой системы. Для сокращения финансовых потерь, нужно конвертировать доллары и евро в золото, ценные и редкоземельные элементы, товары с длительным сроком хранения. Все эти активы нужно будет хранить только на территории России. Надеюсь, что эти вопросы будут отражены в обновлённой программе развития экономики России.

Для устойчивого роста экономики РФ нужно подумать о внедрении элементов плановой экономики. Внедрение планов на развитие экономики РФ на 5 лет будет способствовать развитию экономики России. Нынешняя мировая модель развития глобальной экономикой потерпела крах.

В долгосрочной перспективе Россия не может себе позволить ориентироваться на технологии, товары и услуги стран Запада. Создается ощущение, что те экономические санкции со стороны Запада введены надолго. В этой связи возникает вопрос, какой смысл для России быть членом таких международных структур как WTO, Международный Валютный Фонд и Всемирный Банк. Какой смысл брать на себя обязательства, как участника этих организаций, какой смысл делиться с этими финансовыми структурами статистической информацией об экономике России? Это не простые вопросы. Хочется надеяться, что в обновлённой стратегии экономического развития мы получим ответы на все эти вопросы. Стремление стран Запада ограничить доходы бюджета России путём установления потолка цен на нефть в районе 60 долларов за баррель нефти вывело противостояние Запада и России на новый уровень. Долгое время США и их союзники рассуждали о рыночной экономике и глобальных рынках и пользе глобализации. В итоге они попытались диктовать цены на товары из России. Россия должна сделать соответствующие выводы. Ответ на подобные действия нужно давать. Указ Президента России о запрете экспорта нефти в те страны, которые ввели потолок цен на нефть из России послужило своевременным ответом на подобные действия не дружественных стран. Такие тенденции в отношении стран Запада, поднимают вопросы, как следует реагировать на подобные попытки? Реакция должна быть не только в виде указа Президента РФ, но и в виде изменения объёмов добычи ресурсов и повышение цен для недружественных стран. Выработка взвешенных ответов и выработки долгосрочной стратегии в этом вопросе одна из приоритетных задач Стратегии развития России. Ситуация в мире показывает, что показательный отказ от российского газа и нефти загнал страны Запада в политическую и экономическую ловушку. Стремясь максимально заместить объёмы газа из России, страны Европы заключили долгосрочные контракты на поставку газа из Катара. Катар является мусульманской страной. Поэтому, в

свете нынешнего кризиса на Ближнем Востоке и войной Израиля и ХАМАС возникают риски поставок газа и нефти из Катара и других ближневосточных стран. Ситуация обостряется ещё и тем, что правительства стран ЕС, которые и заключали контракты, открыто выступили на стороне Израиля. Само принятие Стратегии экономического развития России с перечнем не дружественных стран и мерам в отношении этих стран по ограничению доступа на рынки РФ, увеличением налоговых ставок для товаров из этих стран послужит хорошим ответом для недоброжелателей России. Все эти меры требуют стратегических решений в виде выхода России из WTO из Международного Валютного Фонда и Мирового Банка. Давать этим структурам статистическую информацию о состоянии экономики России это глупо. А в нынешней ситуации, когда по факту идёт экономическая война со странами Запада это преступно.

### **СТРУКТУРНЫЕ СВЯЗИ В МЕХАНИЗМЕ ФОРМИРОВАНИЯ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**НИКОЛАЕВА О.Н.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,*

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

*Аннотация.* Обоснована роль структурных связей в механизме формирования внешнеторговой политики государства, направленных на укрепление международного сотрудничества и стимулирование экономического развития государства. Рассмотрены основные компоненты структурных связей, дана их характеристика.

*Ключевые слова:* внешнеторговая политика, структурные связи, механизм.

### **STRUCTURAL LINKS IN THE MECHANISM OF FOREIGN TRADE POLICY FORMATION**

**NIKOLAEVA O.N.,**

*Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor,*

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

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

*Annotation.* The role of structural ties in the mechanism of formation of the state's foreign trade policy aimed at strengthening international cooperation and stimulating the economic development of the state is substantiated. The main components of structural connections are considered, their characteristics are given.

*Keywords:* foreign trade policy, structural relations, mechanism.

Структурные связи являются основой механизма формирования внешнеторговой политики государства, главной целью которых выступает создание благоприятной и устойчивой среды для развития бизнеса на внешнем рынке. Внешнеторговая политика, сформированная на основе структурных связей, способствует укреплению международного сотрудничества и стимулированию экономического развития государства.

Структурные связи формируются на основе взаимодействия и кооперации между различными участниками внешнеторгового процесса и позволяют обеспечить информационную обратную связь, что способствует оптимизации принятия решений.

Основные компоненты структурных связей включают государственные органы, бизнес-сообщество, международные организации и институты, научные и образовательные учреждения.

Государственные структуры и органы играют важную роль в формировании и реализации внешнеторговой политики государства. Формирование внешнеторговой политики осуществляется государственными органами, такими как Министерство промышленности и торговли, Министерство экономического развития, Министерство иностранных дел и др.

Основные задачи государственных структур и органов в механизме внешнеторговой политики включают проведение анализа мирового рынка, определение приоритетных направлений внешнеторговых отношений, разработку и реализацию внешнеторговых стратегий и тактик, а также обеспечение контроля и регулирования внешнеторговых операций, защиты интересов государства на международной арене.

Представители бизнеса – субъекты внешнеэкономической деятельности выступают ключевым компонентом структурных связей в механизме внешнеторговой политики. Они определяют экономические интересы и формируют ресурсы в отношении международной торговли, предоставляют информацию о потенциальных рынках, их спросе, конкуренции и рисках, что помогает государству создавать эффективную внешнеторговую стратегию.

Сотрудничество с международными организациями, такими как Всемирная торговая организация, Международный валютный фонд и другие, имеет большое значение для формирования внешнеторговой политики. Эти организации устанавливают правила и стандарты регулирования международной торговли и помогают странам разрабатывать стратегии для улучшения доступа к внешним рынкам и решения торговых споров.

Структурные связи также включают участие представителей сферы образования, роль которых заключается в проведении исследований и анализе внешнеторговых процессов, а также определении наиболее эффективных подходов к формированию внешнеторговой политики. Важным аспектом структурных связей является их гибкость и способность адаптироваться к изменяющимся условиям на международной арене.

Таким образом, взаимодействие этих структурных элементов помогает определить стратегию внешнеторговой политики в соответствии с интересами

и потребностями страны, а также обеспечить ее эффективную реализацию на международной арене. Развитие структурных связей в механизме формирования внешнеторговой политики способствует увеличению конкурентоспособности государства на мировых рынках и созданию благоприятных условий для привлечения иностранных инвестиций.

## **ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**НИКОЛАЕВА О.Н.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,*

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

**МИХЕЕВА Е.В.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Обоснована необходимость, целесообразность и актуальность изучения теоретических подходов к определению понятия экономической безопасности предприятия-субъекта ВЭД. Рассмотрены трактовки экономической безопасности предприятия, сформулированные различными исследователями. Установлено, что особенностью формирования экономической безопасности предприятия-субъекта ВЭД являются факторы и угрозы внешней среды, которые влияют на успешность и эффективность его функционирования на внешнем рынке. Сформулировано собственное определение понятия экономической безопасности предприятия внешнеэкономической сферы деятельности.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, экономическая безопасность, субъект ВЭД, внешняя среда.

## **APPROACHES TO THE DEFINITION OF THE CONCEPT OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE FOREIGN ECONOMIC SPHERE OF ACTIVITY**

**NIKOLAEVA O.N.,**

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

**MIKHEEVA E.V.,**

*master's student,*

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

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

*Annotation.* The necessity, expediency and relevance of studying theoretical approaches to the definition of the concept of economic security of an enterprise-a subject of foreign economic activity is substantiated. The interpretations of the economic security of the enterprise formulated by various domestic and foreign researchers are considered. It is established that the peculiarity of the formation of the economic security of the enterprise-the subject of foreign economic activity are factors and threats of the external environment that affect the success and efficiency of its functioning in the foreign market. Its own definition of the concept of economic security of an enterprise in the foreign economic sphere of activity is formulated.

*Keywords:* foreign economic activity, economic security, foreign economic activity subject, external environment.

Изменчивость факторов внешней среды, обусловленная глобальными вызовами современности, влияет на все процессы деятельности государств, предприятий, общества, и приводит к трансформации природы экономической безопасности на всех уровнях экономической системы. Это порождает актуальность дальнейшего исследования ее сущности.

Рассмотрение нормативно-правовой базы по вопросам экономической безопасности, принятой в Российской Федерации [1;2], позволило сделать вывод об отсутствии принятого определения «экономическая безопасность предприятия». В документе дается общее определение экономической безопасности, что, по сути, характеризует отношения на макроуровне. Однако ввиду того, что экономическую безопасность государства определяет экономическая безопасность регионов, которая, в свою очередь, выступает результатом сформированной экономической безопасности субъектов хозяйствования, осуществляющих свою деятельность на данной территории, это указывает на необходимость рассмотрения вопросов экономической безопасности предприятий.

Кроме этого, «турбулентность и стратегическая напряженность в глобальной экономике, обострение геополитических противоречий и введение санкций против РФ» [3], оказали негативное влияние, в первую очередь, на деятельности предприятий внешнеэкономической сферы. Таким образом, изучение подходов к определению понятия экономической безопасности предприятий-субъектов внешнеэкономической деятельности (ВЭД) является своевременным.

Изучение трудов отечественных и зарубежных исследователей позволило установить отсутствие единого подхода к определению понятия «экономическая безопасность предприятия». При этом практически

отсутствуют исследования по вопросу определения экономической безопасности предприятия внешнеэкономической сферы деятельности.

Так, С.А. Касперович, Е.А. Дербинская выделяют два основных подхода к определению сущности понятия «экономическая безопасность предприятия»: 1) как гипотетическое отсутствие опасности и возможности появления каких-либо угроз его функционированию; 2) как реальная защищенность от опасности - способность сохранить собственную самостоятельность и реализовывать свои интересы, несмотря на наличие неблагоприятных факторов [4].

М.А. Бендиков, С.Н. Ильяшенко акцентируют внимание на важности рационального использования ресурсов для обеспечения экономической безопасности. Такой же точки зрения придерживаются А.В. Ендовицкая, Т.А. Волкова, Д.У. Балиашвили, указывая на то, что это состояние, при котором субъект хозяйствования способен к максимизации стоимости при приемлемом уровне риска. Ученые делают вывод, что успех деятельности субъекта хозяйствования во многом определяется скоростью и правильностью реакции на возникающие угрозы, где ключевым фактором, определяющим эффективность предпринимательской деятельности, выступает создание системы обеспечения экономической безопасности предприятия [5].

Другие авторы при определении экономической безопасности берут за основу цели и интересы предприятия.

Н.С. Безуглая предлагает в целях познания категории экономической безопасности использование ризоматического подхода, позволяющего исследовать сущность многомерных систем, к которой исследователь относит экономическую безопасность предприятия. Область использования ризоматического подхода состоит в описании влияния некоррелируемых внешних и внутренних факторов (качество продукции, уровень менеджмента, текучесть кадров и др.) на состояние экономической безопасности предприятия [6].

Т.И. Безденежных, Е.В. Печерица, Е.Е. Шарафанова констатируют, что зарубежные авторы чаще всего обращаются к кадровой, информационной, финансовой и кибер-составляющим экономической безопасности (при этом не рассматривая их в комплексе, а по отдельности), риск-менеджменту и аудиту в организации, используя термин «безопасность» и не употребляя слово «экономическая» [7].

В ходе исследования И.В. Старченко приходит к выводу, что экономическая безопасность напрямую зависит от уровня финансовой безопасности и обеспечивается множеством инструментов, среди которых существенное значение имеет финансовая и экономическая защита [8].

В продолжение предыдущего исследования А.Г. Гончар отмечает роль правового обеспечения анализа и оценки состояния финансовой составляющей экономической безопасности предприятия. Автор выделяет четыре уровня нормативно-правового регулирования экономической безопасности (законодательный, нормативный, методический и локальный) и отмечает, что

нормативно-правовое регулирование с точки зрения полученных результатов анализа финансовой составляющей экономической безопасности производится с помощью локальных документов, утвержденных самим предприятием [9].

В.В. Кузьменко отождествляет экономическую безопасность фирмы с защитой от различных экономических преступлений (кражи, мошенничества, промышленного шпионажа) [10].

Однако, по нашему мнению, наиболее глубокое исследование подходов к сущности экономической безопасности предприятия провели Е.Н. Бобарыкина и Н.Г. Черненко [11]. Ученые отметили существенные отличия научных определений экономической безопасности друг от друга и с помощью морфологического анализа выявили следующие подходы к определению данного понятия: конкурентные преимущества; состояние защищенности; состояние производственно-экономической системы; состояние функционирования; состояние предприятия; состояние объекта в системе его связей; состояние экономической системы; защищенность интересов; высокий уровень показателей деятельности; характеристика нормального функционирования; процесс обеспечения равновесия.

Полученные выводы позволили Е.Н. Бобарыкиной и Н.Г. Черненко сформулировать собственное видение определения экономической безопасности предприятия в условиях неопределенности при любых даже самых негативных факторах влияния внешней среды.

Особенностью формирования экономической безопасности предприятия-субъекта ВЭД, являются, на наш взгляд, факторы и угрозы внешней среды, которые влияют на успешность и эффективность его функционирования на внешнем рынке. Для субъекта внешнеэкономической деятельности такими внешними угрозами могут быть:

- политические и военные конфликты;
- изменения в международном законодательстве;
- экономический кризис;
- отсутствие сбалансированного механизма государственного регулирования;
- отсутствие договорной и правовой базы между странами-партнерами;
- слабое развитие кооперационных связей;
- экономические ограничения и запреты других стран из-за конкуренции (квоты, санкции), др.

Таким образом, изучение различных трактовок экономической безопасности дает возможность сформулировать такое определение: экономическая безопасность предприятия-субъекта внешнеэкономической деятельности представляет собой такое состояние внутренней среды (персонал, финансы, технологии, структура), при котором субъект хозяйствования способен противостоять внешним угрозам и рискам, и достигать поставленных целей, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

### Список литературы

1. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 N 390-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108546/?ysclid=lr7nbabbrs977239090](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/?ysclid=lr7nbabbrs977239090).
2. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71572608/?ysclid=lr7ncsjb6b462717704>.
3. Мишустин заявил об успешном противостоянии российской экономики санкциям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/politics/news/2023/03/02/965014-mishustin-protivostoyanii-rossiiskoi-ekonomiki-sanktsiyam>.
4. Касперович, С. А. Экономическая безопасность предприятия: сущность, цели и направления обеспечения / С.А. Касперович, Е.А. Дербинская // Труды БГТУ. – 2016. – № 7. – С. 278-282.
5. Ендовицкая, А. В. Теоретико-методические подходы к определению сущности экономической безопасности предприятия и ее оценке / А.В. Ендовицкая, Т.А. Волкова, Д.У. Балиашвили // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 10 (58). – 2014 – С. 62-68.
6. Безуглая, Н.С. Применение ризоматической логики для решения проблем экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-rizomaticheskoy-logiki-dlya-resheniya-problem-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya>.
7. Безденежных, Т. И. Экономическая безопасность в научных исследованиях современных зарубежных авторов / Т.И. Безденежных, Е.В. Печерица, Е.Е. Шарафанова // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2021. – №3(57). – С. 69-74.
8. Старченко, И. В. Сущность экономической безопасности хозяйствующего субъекта / И.В. Старченко // Journal of Economy and Business. – vol. 11-2.
9. Гончар, А. Г. Правовое обеспечение анализа и оценки состояния финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / А.Г. Гончар [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-obespechenie-analiza-i-otsenki-sostoyaniya-finansovoy-sostavlyayushey-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya>.
10. Кузьменко, В. В. Экономическая безопасность: исторический подход к определению сущности / В.В. Кузьменко // «Белые пятна» российской и мировой истории. – 2016. – № 3. – С. 9-17.
11. Бобарыкина, Е. Н. Генезис понятия «экономическая безопасность предприятия» / Е. Н. Бобарыкина, Н. Г. Черненко // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2017. – № 2 (22). – С. 4-21.

## **ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАНАЛОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДНР\***

**НОВИКОВА А.К.,**

*преподаватель,*

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

*Аннотация.* В статье исследованы особенности коммуникационно-управленческих каналов в системе управления внешнеэкономической деятельностью предприятия в ДНР, поскольку это перспективный курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия предприятия со всеми субъектами международной бизнес-среды на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств. Эти действия обеспечивают стабильное эффективное формирование спроса и продвижение предложения на внешнем рынке.

*Ключевые слова:* информация, коммуникации, коммуникационно-управленческие каналы, продвижение, внешнеэкономическая деятельность.

## **FEATURES OF COMMUNICATION AND MANAGEMENT CHANNELS AT THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISES OF THE DPR**

**NOVIKOVA A.K.,**

*Lecturer,*

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

*Annotation.* The article examines the features of communication and management channels in the management system of foreign economic activity of the enterprise in the DPR, since this is a promising course of action of the enterprise aimed at planning and implementing the interaction of the enterprise with all subjects of the international business environment on the basis of a sound strategy for using a set of communication tools. These actions ensure stable effective formation of demand and promotion of supply in the foreign market.

*Keywords:* information, communications, communication and management channels, promotion, foreign economic activity.

В сложившейся ситуации, в котором сегодня находится большинство предприятий ДНР, особенно остро поставивших проблему совершенствования коммуникационно-управленческих каналов управления на предприятии, поскольку необходимым условием достижения целей на практике являются

эффективные коммуникации, стоящих перед предприятием. Часто вследствие несовершенной системы коммуникационно-управленческих каналов существенно снижается эффективность управления и деятельности предприятия. Данный вопрос очень актуален, так как влияет на перспективы выхода предприятия из кризиса. Использование коммуникационно-управленческих каналов как инструмента воздействия на внутреннюю и внешнюю среду предприятия являются одним из средств совершенствования механизмов управления предприятием при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

В современных условиях функционирование предприятий сферы ВЭД привело к кардинальным изменениям модели ведения бизнеса.

Преобразование деятельности предприятий повлияла на все элементы системы управления и создала объективную необходимость внедрения управленческих инноваций, которые, в свою очередь, позволяют оперативно адаптироваться предприятию к изменениям внешней среды.

Успешное функционирование предприятий, бесспорно, зависит от связей между отдельными внутренними переменными, прямого и обратного воздействия ситуационных факторов внешней среды, реализации функций управления. Это все невозможно без соответствующих информационных потоков.

Коммуникации одна из важных составляющих частей эффективного функционирования предприятия. Коммуникация уже давно перестала быть просто способом передачи информации, а стала одним из важных инструментов управления деловыми отношениями. Информация и коммуникация вместе со средствами обеспечения их эффективного использования, то есть каналами, составляют инфраструктуру управления предприятиями.

В целом, коммуникацию можно рассматривать как форму деятельности, которая проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии и взаимопонимании партнеров. Она характеризует общение как двустороннюю деятельность людей, которая предполагает взаимосвязь между ними, сопереживание и обмен эмоциями. Коммуникация может решать различные задачи: обмен информацией, выражение отношения людей друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание (рис. 1).

Рассматривая коммуникационный обмен информацией на предприятии, в основном это люди, которые непосредственно общаются лично или в группе, а также их телефонные разговоры, переписка и отчетность. И хотя действительно на эти случаи приходится основная часть коммуникаций, при проведении анализа достаточно сложного коммуникативного процесса нельзя ограничиваться только ими.

Необходимо учитывать, что коммуникации предусматривают не только обмен информацией, а и формируют различные формы связей между людьми, основанных различных видах отношениях, направленные на достижение целей

предприятия. Они представляют собой особую форму воздействия на сотрудников предприятия и субъектов внешней среды [1].

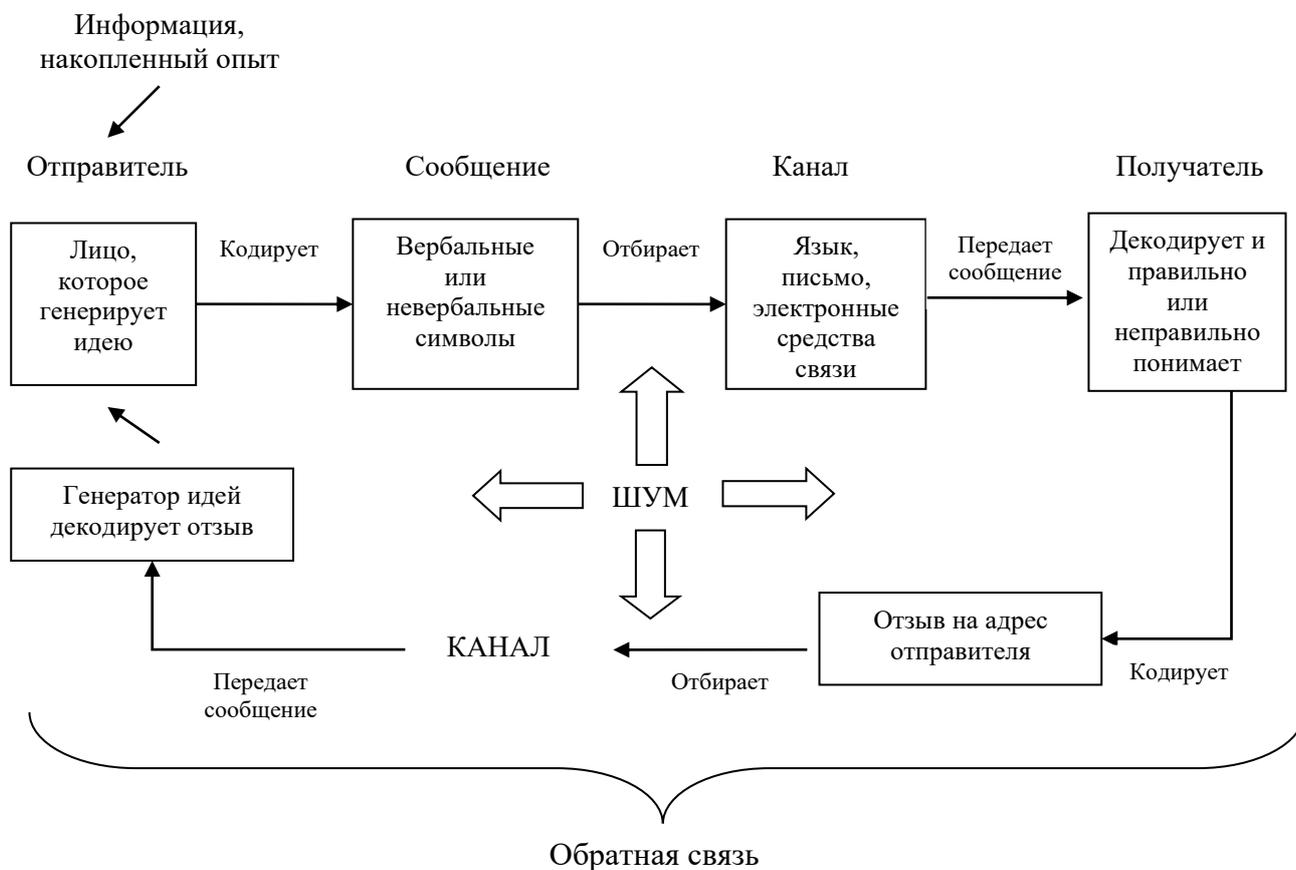


Рис. 1. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом

Внешнеэкономическая деятельность является важной составной частью международных отношений, способствует усилению конкурентоспособности различных субъектов хозяйствования в их борьбе на мировых рынках. В целом внешнеэкономическую деятельность любого субъекта хозяйствования следует рассматривать как функционирование установленных экономических связей вследствие формирования и развития международных экономических отношений [2].

Коммуникационно-управленческие каналы в системе внешнеэкономической деятельности – это перспективный курс действий предприятия (или его представителей), направленный на планирование и осуществление взаимодействия предприятия со всеми субъектами международной бизнес-среды на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств (продвижение). Эти действия обеспечивают стабильное эффективное формирование спроса и продвижение предложения товаров и услуг) на внешнем рынке с целью удовлетворения потребностей покупателей и получение прибыли.

На данный момент предприятия с внешнеэкономической деятельностью все чаще используют дифференцированные маркетинговые инструменты для

стимулирования механизма продвижения товара на рынок. Маркетинговые коммуникации – это процесс взаимодействия субъектов маркетинговой системы по поводу согласования и принятия тактических и стратегических решений в маркетинговой деятельности на внешнем рынке. Эффективность таких коммуникаций зависит от личностных характеристик каждого из субъектов, а также от используемых средств осуществления и методов стимулирования коммуникаций [3].

Цели коммуникационно-управленческих каналов – осуществление эффективного взаимодействия объекта коммуникаций (компании, бренда) с субъектами коммуникативного пространства.

Процесс коммуникативной деятельности во внешнеэкономической сфере включает в себя совокупность действий (решений), выполнение которых дает начало коммуникативному циклу (взаимодействия) между отправителем и получателем информации.

Самым важным в коммуникационно-управленческих каналах на зарубежных рынках является создание единой коммуникативной концепции для внешних рынков, которая бы формировала представления о национальных предприятиях на мировом рынке.

Для планирования коммуникативного микса необходим глубокий ситуационный анализ факторов, связанных не только с функционированием конкретного отечественного предприятия (вид деятельности, размеры, финансовые возможности, развитость сети партнеров), но и с факторами окружающей внешней среды.

При создании коммуникационно-управленческих каналов предприятия с внешнеэкономической деятельностью ориентируются на локальный или глобальный подход и используют три способа: международные унифицированные кампании – принимается при необходимости формирования единого имиджа в глобальном масштабе; международные дифференцированные кампании – это когда предполагается направить товар, разработанный конкретно для этой страны или целевого рынка; директивные кампании – представляют собой смешанную форму по отношению к двум описанным стратегиям (стандартизированной и дифференцированной) [3].

Исходя из особенностей каждой описанной международной коммуникативной кампании, глобального характера стратегий, следует учитывать необходимость разработки локальных тактик, ориентированных на особенности применения средств коммуникативно-управленческого канала.

Выводы. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности предприятий с внешнеэкономической деятельностью в современных условиях невозможно без интенсивного использования комплекса коммуникаций, направленных на информирование, убеждение, напоминание контактными аудиториями о продукции предприятия, а также создание и поддержание на высоком уровне его имиджа. Эффективная коммуникационная политика дает

возможность предприятию более свободно и уверенно чувствовать себя в международном бизнес-пространстве.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### Список литературы

1. Гончарова, М. В. Формирование системы управления коммуникативными процессами предприятия-субъекта ВЭД / М. В. Гончарова // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – № 21. – С. 54-63. – DOI 10.5281/zenodo.4889048. – EDN YIDNPQ.

2. Щекочихин, О. В. Информационная система управления промышленным предприятием с поддержкой владельческой компоненты бизнеса / О. В. Щекочихин, П. В. Шведенко, В. В. Шведенко // Системный анализ в проектировании и управлении : Сборник научных трудов XXI Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Санкт-Петербург, 29–30 июня 2017 года. Vol. 2. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – Р. 243-250. – EDN PDTLBF.

3. Боднар, А. В. Алгоритм функционирования информационно-коммуникационного механизма предприятия / А. В. Боднар // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2015. – Т. 9, № 4. – С. 131-139. – DOI 10.14529/em090418. – EDN VAVZCZ.

4. Бгашев, М. В. Основы менеджмента : Учебное пособие для СПО / М. В. Бгашев. – Саратов : Профобразование, 2023. – 407 с. – ISBN 978-5-4488-1668-0. – EDN DZATQB.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ, КАК НОВОГО СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ПАХОМОВ Д.Ю.,**

юрисконсульт ООО «ТПК «ВЭТЭК-АГРО»,  
Донецк, Донецкая Народная республика, Российская Федерация;

**САВИЦКАЯ А.Е.,**

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

**КОСМАТЕНКО А.М.,**  
*обучающаяся бакалавриата,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Экспортная составляющая является основой долгосрочного стратегического планирования, однако остается нерешенным вопрос о разработке механизмов, направленных на управление экспортным потенциалом. Из этого следует, что механизм управления экспортным потенциалом, среди прочих компонентов, включает процесс, направленный на совершенствование организационных структур управления экспортоориентированными предприятиями.

*Ключевые слова:* экспортный потенциал, промышленность, региональное развитие, международная интеграция, внешнеэкономическое сотрудничество.

**THEORETICAL FOUNDATIONS AND ANALYSIS OF THE  
EFFECTIVENESS OF THE EXPORT POTENTIAL OF THE DONETSK  
PEOPLE'S REPUBLIC, AS A NEW SUBJECT OF THE RUSSIAN  
FEDERATION**

**PAKHOMOV D. Yu.,**  
*Legal adviser of LLC «ТПК «VETEK-AGRO»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**SAVITSKAYA A. E.,**  
*bachelor student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**KOSMATENKO A. M.,**  
*bachelor student,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The export component is the basis of long-term strategic planning, however, the issue of developing mechanisms aimed at managing export potential remains unresolved. It follows from this that the export potential management mechanism, among other components, includes a process aimed at improving the organizational management structures of export-oriented enterprises.

*Keywords:* export potential, industry, regional development, international integration, foreign economic cooperation.

Региональное развитие – один из ключевых факторов развития всей экономики страны. Для эффективного управления экспортным потенциалом необходим углубленный анализ теоретических основ изучения экспортного потенциала на региональном уровне. Экспортный потенциал региона может стать ключевым фактором его экономического развития, поскольку уровень интеграции региона в мировую экономику зависит от способности использовать его ресурсы для экспорта.

Экспортный потенциал – это сложный процесс, включающий внутренние и внешние экономические элементы на всех этапах функционирования региона или данной территории как сложной экономической системы. Для успешной реализации экспортной деятельности региона или территории необходимо разрабатывать и применять политику, направленную не только на совершенствование этой деятельности, но и на ее поддержку. В результате развития российской экономики и отхода от практики жесткого вертикального управления развитием экспортного потенциала территорий в пользу оперативной и экономической самостоятельности субъектов хозяйственных отношений привело к необходимости реализации данного подхода.

Потенциал региона может быть представлен совокупностью частных потенциалов, каждый из которых характеризует один из основных элементов производительных сил, во взаимодействии которых лежат истоки возможного развития региона. Индивидуальная оценка каждого потенциала позволяет определить не только параметры (свойства) отдельного элемента производительных сил, но и общее состояние территории как поля, в котором осуществляется общественная деятельность.

Основой экономики современного Донбасса является многоотраслевая тяжелая промышленность: угольная, горнодобывающая, металлургия железа, металлургия, машиностроение, химия, электроэнергетика, производство строительных материалов и др. Кроме того, в Донецкой Народной Республике имеются комплексы легкой, пищевой промышленности, ряд деревообрабатывающих, мебельных и целлюлозно-бумажных производств (рис. 1).

Исторически основными отраслями экономики ДНР являются угледобыча и металлургия. По состоянию на февраль 2022 года на Донбассе действовало 115 угольных шахт, добывающих около 70 млн тонн сырья ежегодно. После начала гражданского конфликта в 2014 году Украина потеряла около 10% своего ВВП: ей пришлось закупать уголь для электростанций в ДНР, ЛНР, России и даже в США и Колумбии.

Общий объем добычи угля в ДНР в 2014 году составил 11,9 млн тонн угля, в том числе 8,53 млн тонн энергоносителей и 3,32 млн тонн кокса:

государственные предприятия - 7,8 млн тонн угля (-3,5 млн тонн по сравнению с периодом 2013 года), в том числе 4,5 млн тонн энергетического угля (-2,0 млн тонн) и 3,3 млн тонн коксующегося (-1,5 млн тонн);

частные шахты – 3,8 млн тонн энергетического угля (-1,6 млн тонн).

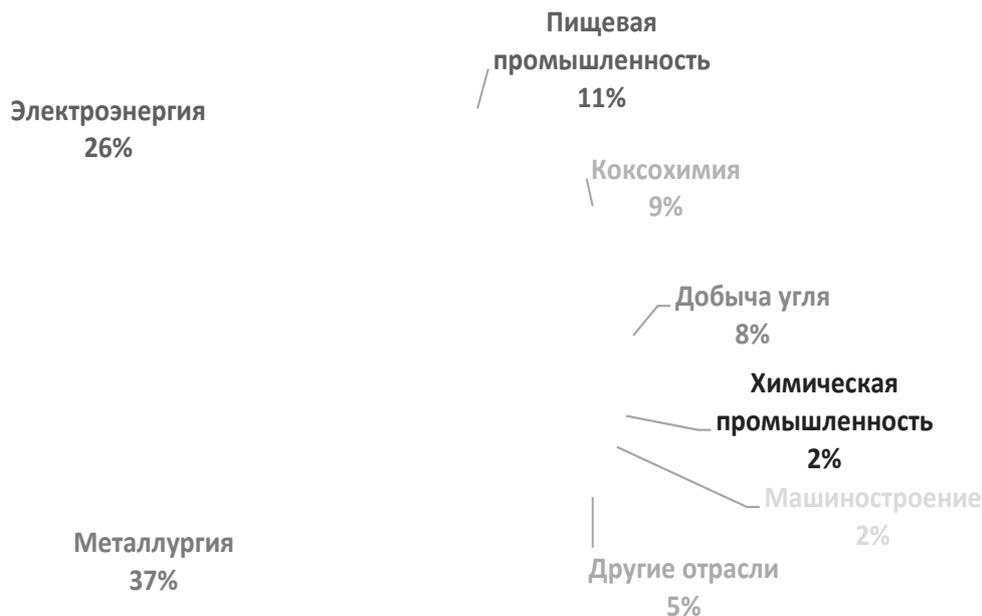


Рис. 1. Структура промышленности Донецкой Народной Республики

В период интеграции ДНР и РФ в состав российской металлургической отрасли вошёл Южный горно-металлургический комплекс (ЮГМК). Он включает в себя предприятия, которые расположены в Донецкой и Луганской Народных Республиках. Много лет они работали на экспорт, но теперь со вхождением территорий в состав России, переориентировались на внутренний рынок. ЮГМК объединяет семь предприятий, которые входят в состав на правах филиалов, но это полноценные и самостоятельные заводы: Алчевский металлургический завод, Енакиевский металлургический завод, Макеевский металлургический завод, Макеевкокс, Ясиновский коксохимический комбинат, Комсомольский горно-металлургический завод и Стахановский завод ферросплавов.

Металлургическая промышленность Донбасса представлена как заводами полного цикла, работавшими на импортном сырье, так и высокотехнологичными электросталеплавильными предприятиями, перерабатывавшими собственный металлолом. Для предприятий данной отрасли характерны неравномерный износ основных фондов (ОПФ), иногда достигающий 200%, разобщенность, устаревшие технологические процессы и ненормированный рабочий цикл [2].

Основными внешнеторговыми партнерами ДНР являются Россия, ЛНР, Германия, Польша, Китай, Египет, Эквадор, а также страны СНГ (Республика Беларусь, Грузия), которые представляют более 80% всей внешней торговли. Особенностью внешнеторговых связей ДНР и России является мощный потенциал взаимного сотрудничества: территориальная близость, традиционные торговые связи, благоприятные условия для приграничной торговли.

Основу республиканско-российского внешнеэкономического сотрудничества составляет взаимный внешнеторговый оборот, доля России во внешнеторговом обороте ДНР – порядка 74%. В товарной структуре республиканского экспорта в Россию ведущее место занимают следующие товарные группы: зерновые культуры, продовольственные товары, каменный уголь, целлюлозно-бумажные изделия, химические продукты, металлы и изделия из них.

Положительные тенденции в развитии внешнеэкономической деятельности республики благотворно влияют на экономику страны, но главной проблемой остается отрицательное торговое сальдо. Преобладание импорта над экспортом отрицательно влияет на развитие государства, приводит к «зависимости» от иностранных товаров и разрушает внутренний рынок, поскольку товары республиканских производителей не выдерживают конкуренции с импортными товарами.

Несмотря на потенциальные возможности, структура внешней торговли ДНР остается иррациональной. О несовершенстве экспортного потенциала свидетельствует, прежде всего, структура республиканского экспорта. Большую часть экспорта республики составляют полуфабрикаты, в частности черные металлы и изделия из них, а также минеральные продукты; объем продукции глубокой переработки, главным образом машин и оборудования, незначителен. При этом доля высокотехнологичной продукции составляет не более 1%, что не соответствует мировым тенденциям, а в товарной структуре международной торговли сегодня преобладают готовые изделия и химические товары с относительно небольшой долей топлива и сырья в целом.

Экспортным потенциалом управляют соответствующие министерства, которые оказывают прямое регулирующее воздействие на деятельность экспортно-ориентированного бизнеса. В структуре Минэкономразвития ДНР создан департамент внешнеэкономической деятельности. Основной задачей отдела внешнеэкономической деятельности является организация и поддержка международных поставок и сбыта товаров и услуг. Он готовит и заключает контракты на международные поставки, контролирует соблюдение условий контракта и контролирует сроки и качество поставляемого товара. Департамент внешней торговли также отвечает за получение всех необходимых разрешений и сертификатов для международной торговли [3].

Для обеспечения успешного продвижения продукции, производимой в республике, на внешние рынки необходимо предусмотреть ряд мер, направленных на финансовую поддержку экспорта: долгосрочное и среднесрочное льготное экспортное кредитование; страхование экспортных кредитов от коммерческих и политических рисков; гарантийная поддержка экспортных операций; экспортные субсидии; налоговые льготы.

Таким образом, приоритеты и направления экспортной политики Донецкой Народной Республики должны, прежде всего, учитывать преимущества ее географического положения, места в системе международного разделения труда, а также экспортный потенциал в горнодобывающей и

обрабатывающей промышленности, и в машиностроительном комплексе страны.

### **Список литературы**

1. Чернобаева, С. В. Теоретико-методический подход к рассмотрению понятия «экспортный потенциал» / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Менеджер. – 2019. – № 1 (87).
2. Белякова, Г. Я. Инструменты управления экспортным потенциалом с учетом стратегии развития предприятия машиностроения / Г.Я. Беляков, Д.А. Фокина // Вестник СибГАУ. – 2014. – № 5 (57). – С. 227-232.
3. Манин, П. В. Механизм управления экспортным потенциалом промышленных предприятий / П.В. Манин // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2015. – № 3 (34). – С. 32-40.

## **THE MECHANISM OF STATE REGULATION OF CUSTOMS BROKERAGE**

***RUZIEV A.B.,***  
*Customs broker,*  
*Aksu, Kazakhstan*

*Annotation.* The analysis of the existing mechanism of customs brokerage is carried out, organizational elements for regulating customs brokerage activities are highlighted.

*Keywords:* mechanism of customs brokerage, legal methods, administrative methods, economic methods.

## **МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТАМОЖЕННОГО БРОКЕРСТВА**

***РУЗИЕВ А.Б.,***  
*Таможенный брокер,*  
*Аксу, Казахстан*

*Аннотация.* Проведен анализ существующего механизма таможенного брокерства, выделены организационные элементы для регулирования таможенной брокерской деятельности.

*Ключевые слова:* механизм таможенного брокерства, юридические методы, административные методы, экономические методы.

A customs broker is a commercial organization, which is a legal entity and has a license in accordance with applicable law as a customs broker.

The deep social and economic transformations that are currently underway in the world led to new approaches to foreign economic activity and marked a differently new attitude towards the problem of international legal cooperation and regulation in the sphere of customs. Gradually, there is a transition from isolation, artificial self-isolation and even some confrontation to expand and comprehensive international and legal cooperation in the field of customs with many countries of the world.

The term «customs broker» has been known for many foreign participants in foreign economic activity for more than 100 years. In many countries, customs clearance of goods and vehicles is most often carried out by customs brokers.

The goal of the customs broker is to regulate more civilized relations between customs authorities and participants in foreign economic relations, simpler and more transparent at the same time. The broker can limit the field of his/her activity to certain categories of goods in accordance with the HS (for example, sections, groups, subgroups and so on) and modes of transport. A license for a customs broker can be issued directly by the State Customs Authority.

A customs broker can carry out activities in the region where one customs office as well as several customs subordinate to one regional office operates, The field of activity of the customs broker is introduced in the license and activities outside the field of the license are allowed only in the manner determined by regulatory legal acts of the state. In addition, the customs broker can carry out its activities in the regions, where the customs and regional customs authorities decide to issue a license.

Thus, the emergence of a customs broker is a necessary step in the direction of further integration of countries, a civilized development of their foreign economic relations, as well as a significant simplification of the interaction between customs authorities and parties to foreign economic relations, and a reduction in the level of violations and crimes at customs.

The need to provide documents to governments around the world for security and commercial purposes has become an urgent part of international logistics. The failure to integrate e- regulation compliance into international freight logistics operations means the reduction of productivity and leads to fines. Due to the differences existing in the filing of documents in each country, the method and type of transportation (for example, import, export, transit and customs declarations), there is a need to work with brokers who are aware about local requirements and can receive important data from contractors. They provide the following support:

- support in filing applications for import, export and transit through numerous countries by air, sea and freight transportation;
- support in filing customs declarations in all countries;
- advanced data collection capabilities from several parties and their integration;
- centralized data warehouse for all requests and responses of agencies to ensure full audit and reporting.

There are a lot of highly qualified and licensed customs clearance specialists who are ready to provide a full range of customs clearance services. They are also

well versed in the Harmonized System code and in all local procedures for saving time for counterparties.

Customs brokers carry out all types of transportation, from simple single-line deliveries to complex multi-disciplinary agreements. They are ready to advice the most economical and efficient way to transport goods.

Customs brokerage includes such basic operations as the customs clearance of goods delivering by any types of vehicles, as well as presenting the client during customs inspection, assessment, and payment of duties and joint delivery of goods from customs after registration with documents.

In addition, customs brokerage includes:

to help in all transport activities;

packaging and labeling suggestions;

insurance;

to classify goods and duties;

calculating and regulating of all costs;

to advice on improving transportation programs.

All customs operations are conducted by Customs brokers online through the Customs portal, so the delays in customs clearance are excluded. In the moment when the airline / shipping line issues a delivery order, brokers can clear the goods.

There are several benefits of customs brokerage:

electronic customs clearance begins when the goods are transported;

expert brokers will eliminate all difficulties and ensure accurate calculation of duties and taxes;

the Internet program for product tracking control has been expanded;

standard customs clearance is automatically included in all tariffs for transportation by any types of transport.

In addition to the quick customs clearance of international shipments, customs brokers offer the skills and resources necessary for the transport of goods requiring a special regime, for a small additional fee or without it.

Services include:

preparation of customs declarations;

preparation of special declarations;

simplification of time limits for import, export and transit;

coordination of the return of customs duties.

The indicators of the speed of customs formalities, the transparency of state regulation of customs affairs, the share of costs associated with the delivery and commercial servicing of goods in the final cost of goods, we can assess the quality of the fiscal authorities and customs brokerage companies.

A huge number of market participants providing commercial services in foreign economic activity affects all these indicators. The task of the customs broker is to, on behalf of the cargo owner, professionally carry out all customs formalities. At the same time, the customs representative is fully responsible for the accuracy of

the information submitted by him. Customs Brokerage Institute exists in all counties with developed economy.

Currently, a significant amount of participants in foreign economic activity use the services of customs brokers. The declaration of goods is carried out only with the participation of customs brokers in many countries of the world.

There are the following benefits that customers receive from contacting customs brokers:

- there is an opportunity to receive the services of highly qualified specialists in such a specific area as customs declaration and customs transportation (since certain financial, professional and qualification are presented for customs intermediaries, and this, in turn, reduces the risk of clients of such intermediaries);

- the cost of services associated with the declaration of goods and vehicles moving across the customs border, as well as the transportation of goods under customs control with the participation of customs intermediaries, in the field of customs is much less, since they are calculated in the amount of a certain percentage of the volume of goods, which move;

- the significant increase in the volume of export-import operations and their prompt execution with the help of business entities in the field of customs, reduces the growth of own expenses for these purposes, as well as significant time savings.

The necessary condition for the development of relations in foreign economic activity is the creation of an effective mechanism for regulating customs brokerage. The existing mechanism within customs brokerage is regulated can be represented as a system of interaction between organizational, economic and legal methods, principles and tools in the field customs state regulation, which regulates the conditions and procedure for customs brokerage.

The scheme of the existing customs brokerage mechanism reflects the necessary organizational elements for regulating such activities. The purpose of customs brokerage state regulation is to ensure the formation and development of an efficiently functioning market of intermediary services in the customs sphere, the creation of the necessary conditions for activities and the protection of the interests of entrepreneurs.

To achieve the goal of customs brokerage state regulation the usage of appropriate methods must be carried out. Such an impact is carried out through legislative and executive bodies in the customs sphere in order to ensure the creation of conditions for their functioning in accordance with the economic policy of the DPR.

Such methods can be divided into; legal; economic; administrative.

Legal methods are a set of legal acts regulating the activities of enterprises-customs brokers. The main instruments are: The Law «On Customs Regulation in the DPR», which defines the basic principles of customs brokers.

Administrative methods are certain methods which have impact on customs brokerage. These include the issuance of permits for customs brokerage. In the DPR, to provide services of this category, enterprises must obtain a license provided by the Department of Customs of the Ministry of Revenue and Duties of the DPR.

Economic methods of customs brokerage state regulation affect the economic interests of enterprises-customs brokers and regulate their cooperation. Taxation tools are related to them as well.

Customs brokers understand the unique requirements of many industries, in particular the automotive industry, healthcare, high technology, retail, government, aerospace, industrial production and so on. They use the latest customs clearance software, such as remote clearance and verification of customs declarations to help enterprises take a leading role in international trade.

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**САКАРА Ю.А.,**  
*магистрант,*

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

*Аннотация.* Обоснована целесообразность создания эффективной системы государственного регулирования внешней торговли. Отмечена роль организационно-правовых механизмов в системе государственного регулирования внешнеторговой деятельности. Обозначены направления совершенствования организационно-правового механизма государственного регулирования внешнеторговой деятельности.

*Ключевые слова:* организационно-правовой механизм, государственное регулирование, внешнеторговая деятельность.

### **IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS OF STATE REGULATION OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES**

**SAKARA YU. A.,**  
*master's student,*

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

*Annotation.* The article substantiates the expediency of creating an effective system of state regulation of foreign trade. The role of organizational and legal mechanisms in the system of state regulation of foreign trade activities is noted. The directions of improvement of the organizational and legal mechanism of state regulation of foreign trade activities are outlined.

*Keywords:* organizational and legal mechanism, state regulation, foreign trade activity.

Внешняя торговля является важной составляющей экономического развития государства, выступает ключевым инструментом привлечения иностранного капитала, что способствует развитию инвестиционной активности и модернизации отечественной экономики.

Как и любой вид деятельности, внешняя торговля требует создания эффективной системы государственного регулирования, которая будет способствовать увеличению экспорта и импорта, а также привлекать иностранные инвестиции.

Различные аспекты рассматриваемой проблемы нашли отражение в работах отечественных и зарубежных исследователей: Е.Г. Анимицы, Г.А. Гершанюка, А.Г. Гранберга, Г.А. Демина, С.М. Кадочникова, А.П. Косинцева, В.Н. Лексина, Ю.А. Малышева, А.А. Мальцева, Ю.К. Перского, В.Г. Прудского, А.Н. Пыткина, О.А. Романовой, А.И. Татаркина, А.Г. Хабибрахмановой, А.Н. Швецова, др. Высоко оценивая вклад вышеназванных и ряда других авторов в решении проблемы развития внешнеэкономического комплекса, необходимо отметить, что в своем большинстве эти работы посвящены различным аспектам становления и развития внешнеэкономического комплекса на национальном уровне и внешнеэкономической деятельности предприятий, в то время как отдельные вопросы развития организационно-правовых механизмов государственного регулирования внешнеэкономической деятельности требуют дальнейшего исследования.

Государственное регулирование внешнеторговой деятельности направлено на создание конкурентоспособной экономики и обеспечение достойного уровня жизни населения. В первую очередь речь идет о формировании организационно-правовых механизмов государственного регулирования внешнеторговой деятельности, что позволит гарантировать соблюдение правил и норм международной торговли, а также устранить барьеры и ограничения, которые могут препятствовать развитию внешнеторговых отношений.

Следует отметить, что в настоящее время в Российской Федерации наработан определенный механизм регулирования внешней торговли, созданы соответствующие структуры и институты. Однако действие этих механизмов требует совершенствования с целью обеспечения более эффективного функционирования этой сферы экономики.

В первую очередь совершенствование организационно-правовых механизмов регулирования внешнеторговой деятельности связано с созданием финансовой инфраструктуры обеспечения ВЭД предприятий и организаций, обеспечивающей финансирование определенных направлений ВЭД, кредитование экспорта и импорта, страхование внешнеторговых сделок,

привлечение финансовых ресурсов негосударственных финансовых институтов.

Кроме этого, требуется разработать отдельную организационную схему для проведения независимой оценки контрактов, соглашений и инвестиционных проектов, которые финансируются или гарантируются правительством.

Стоит также рассмотреть возможности роста присутствия на международном рынке путем расширения работы торгово-экономических представительств. Особое внимание следует уделить участию различных предприятий в этих представительствах и созданию совместных объединений с компаниями из других регионов в странах, которые представляют интерес для нашей страны.

Целесообразна необходимость разработки эффективной и надежной системы коммуникации, обеспечивающей бесперебойную международную связь между иностранными и отечественными участниками ВЭД в любом регионе мира, и доступную круглосуточно всем на территории страны.

Необходимо создание системы информационного обеспечения участников внешнеэкономической деятельности.

В целом, развитие организационно-правовых механизмов государственного регулирования внешнеторговой деятельности должно быть направлено на укрепление позиций государства на международной арене и обеспечение его экономической безопасности.

Совершенствование организационно-правовых механизмов государственного регулирования внешнеторговой деятельности должно способствовать повышению прозрачности и ответственности в этой сфере, а также предотвращению коррупционных схем и недобросовестной конкуренции.

### **Список литературы**

1. Демин, Г. А. Совершенствование организационно-экономического механизма стратегического регулирования внешнеэкономического комплекса региона : дис. ... канд. экон. наук. – Пермь, 2010 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dissercat.com/>.

2. Хабибрахманова, А. Г. Совершенствование институциональных основ государственного регулирования внешнеторговой деятельности / А. Г. Хабибрахманова // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-institutsionalnyh-osnov-gosudarstvennogo-regulirovaniya-vneshnetorgovoy-deyatelnosti>.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**СМЕЛЯНСКАЯ М.Е.,**

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация.* Проведена систематизация инструментов нормативного правового характера, обеспечивающих внедрение стратегического планирования на предприятиях в Российской Федерации.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, внешние рынки, стратегия развития.

## **REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR STRATEGIC PLANNING IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**SMELYANSKAYA M.E.,**

*Senior lecturer,*

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

*Annotation.* The systematization of regulatory legal instruments ensuring the implementation of strategic planning at enterprises in the Russian Federation has been carried out.

*Keywords:* strategic planning, foreign markets, development strategy.

В последнее время государственные структуры стали осознавать необходимость прогнозирования возможных факторов и обстоятельств, которые могут оказать влияние на внутреннюю и внешнюю среду функционирования регионов и страны в целом.

Подтверждением этому является принятие Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Настоящий Федеральный закон устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления, бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования.

Правовое регулирование стратегического планирования основывается на Конституции Российской Федерации и осуществляется в соответствии с федеральными конституционными законами, специальными федеральными

законами, а также принятыми в соответствии с ними нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти, законами и другими нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, муниципальными нормативными правовыми актами.

В законе ФЗ-172 указываются принципы, которыми необходимо руководствоваться при использовании стратегического планирования. К ним относятся:

- единства и целостности;
- разграничения полномочий;
- преемственности и непрерывности;
- сбалансированности системы стратегического планирования;
- результативности и эффективности;
- ответственности участников;
- прозрачности (открытости);
- реалистичности;
- ресурсной обеспеченности;
- измеримости целей;
- соответствие показателей целям;
- программно-целевой.

Важной особенностью данного закона, является «нормативное закрепление института целеполагания – впервые в отечественном законодательстве, а также постановку во главу угла управления развитием страны неких целей, которые к тому же характеризуются определенными качественными и количественными показателями».

Закон ФЗ-172 характеризуется некоторыми особенностями, когда вводится:

- единая система стратегического планирования в стране, в которой все документы стратегического планирования на всех уровнях должны быть согласованы по целям, задачам, приоритетам и показателям достижения целей;
- временной горизонт стратегического планирования, который составляет от 6 до 12 лет. Временной горизонт связан со сроком полномочий высшего руководства страны, депутатов и руководителей муниципальных образований;
- документы стратегического планирования – государственные программы, отраслевые и межотраслевые стратегии, долгосрочные целевые программы;
- стратегическое планирование на уровне федерального округа;
- стратегическое планирование на уровне муниципального образования;
- принципы организации и порядок проведения мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования;
- качественные и количественные показатели реализации принятой цели.

Систему стратегического планирования необходимо уточнять на разных уровнях с учетом специфики региона. На федеральном уровне один раз в шесть лет будет разрабатываться стратегия социально-экономического развития страны и стратегия обеспечения национальной безопасности России. Стратегические цели и приоритеты социально-экономического развития страны будут озвучены Президентом страны в его посланиях Федеральному собранию.

На уровне федерального округа будет разрабатываться стратегия и прогноз социально-экономического развития макрорегиона (округа). Такие стратегии разрабатывались и ранее, но теперь они будут легитимными и носить обязательный характер.

На уровне регионов должна быть разработана стратегия социально-экономического развития на срок до 12-ти лет. Стратегия является основой для разработки государственных программ субъекта РФ и региональной схемы территориального планирования. В обязательном порядке должен быть разработан прогноз социально-экономического развития региона на среднесрочный период и план мероприятий по реализации стратегии.

На уровне муниципального образования должна быть разработана стратегия развития муниципального образования и план мероприятий по реализации стратегии. В муниципалитетах должны быть программы муниципального развития и прогноз социально-экономического развития на долгосрочный и среднесрочный периоды и бюджетный прогноз. В законодательных актах подобного рода, как ФЗ-172, впервые выделяется муниципальный уровень как самостоятельный объект стратегического планирования. Все положения, заложенные в законе, касающиеся муниципального уровня, являются еще одним шагом по пути совершенствования управления муниципальными образованиями. Для реализации ФЗ-172 регионам и органам местного самоуправления предоставляются определенные полномочия. Так, региональные органы власти сами смогут вводить требования к содержанию документов стратегического планирования, порядок их разработки, рассмотрения и утверждения. Они должны отвечать за согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования в регионе.

В соответствии с новым законом к полномочиям органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования отнесено определение долгосрочных целей и задач муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования, разработка, рассмотрение, утверждение и реализация стратегии.

Полную ответственность за осуществление государственной политики в области стратегического планирования будет нести высший исполнительный орган власти субъекта РФ.

Специфика стратегического планирования на предприятии не регулируется на государственном уровне. Разумеется, могут быть случаи, когда компании и организации обязаны иметь стратегический план по законодательству, однако, как уже было сказано, их специфика различается от

предприятия к предприятию, и, следовательно, не может быть регулирована. Так же, различаются и их длительность. Так, в Европе распространены долгосрочные 10-летние планы, в Америке используют 5-летние планы, а в Японии обычно используют 3-летние планы.

В России стратегическое планирование в малом и среднем бизнесе еще не очень распространено, однако нарастание рыночных отношений, усиление конкуренции делают этот процесс все более актуальным. Прежние методы прогноза уже не работают: в результате собственники бизнесов сетуют на плохой менеджмент, слабую подготовку специалистов, форс-мажорные ситуации. Однако проблема кроется чаще всего в отсутствии перспективного видения своей компании через год-два, и тем более в более отдаленной перспективе.

## **СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ**

**СТЕФАНЕНКО П.В.,**

*полковник запаса, д-р пед. наук, профессор, почетный начальник, ФГКОУ ВО «Донецкий институт государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий», Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**НАУМЕНКО Г.А.,**

*курсант, ФГКОУ ВО «Донецкий институт государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий», Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Установлены базовые компетенции работников государственной противопожарной службы. Определены стадии процесса формирования компетенций сотрудников государственной противопожарной службы. Обобщены методики оценки уровня компетенций. Систематизированы действующие стратегии, направленные на формирование базовых компетенций работников государственной противопожарной службы и их поддержания на достаточном для выполнения прямых обязанностей уровне.

*Ключевые слова:* базовые компетенции, стратегии формирования компетенций, государственная противопожарная служба, оценка компетенций.

## **STRATEGIES FOR THE FORMATION OF BASIC COMPETENCIES OF EMPLOYEES OF THE STATE FIRE SERVICE**

**STEFANENKO P.V.,**

*Colonel of the reserve, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Honorary Chief,  
FSKEI HE «Donetsk Institute of the State Fire Service of the Ministry  
of Civil Defense, Emergencies and Disaster Response of the Russian Federation»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**NAUMENKO G.A.,**

*cadet,  
FSKEI HE «Donetsk Institute of the State Fire Service of the Ministry  
of Civil Defense, Emergencies and Disaster Response of the Russian Federation»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The basic competencies of employees of the state fire service have been established. The stages of the process of forming the competencies of employees of the state fire service are determined. The methods of assessing the level of competencies are summarized. The current strategies aimed at the formation of the basic competencies of employees of the state fire service and their maintenance at a sufficient level for the performance of direct duties are systematized.

*Keywords:* basic competencies, strategies for the formation of competencies, the state fire service, assessment of competencies.

Базовые компетенции сотрудников государственной противопожарной службы могут варьироваться в зависимости от страны и организации, но обычно они включают:

- знание и понимание пожарной безопасности: сотрудник должен иметь хорошее представление о пожарной теории, принципах пожаротушения и противопожарной безопасности;

- умение проводить профилактические мероприятия: сотрудники должны уметь осуществлять проверку и оценку объектов на предмет соблюдения требований пожарной безопасности, а также предлагать и реализовывать меры по улучшению безопасности;

- навыки пожаротушения: сотрудники должны быть обучены использованию различных средств пожаротушения, таких как огнетушители, шланги, насосы, автомобили пожарной техники и другие;

- управление кризисными ситуациями: сотрудники должны иметь навыки планирования и реагирования на различные кризисные ситуации, включая пожары, аварии, естественные бедствия и т. д. Они должны уметь координировать действия различных служб и руководить операциями по ликвидации чрезвычайных ситуаций;

- коммуникационные навыки: сотрудники должны иметь хорошие навыки общения и умение работать в команде. Они должны быть способными

эффективно общаться с коллегами, другими службами и населением в целях информирования о пожарной безопасности и координации действий в чрезвычайных ситуациях;

- физическая подготовка: сотрудники должны ментально и физически быть готовыми к исполнению своих обязанностей в экстремальных условиях. Это включает в себя хорошую физическую форму, выносливость и умение работать в тяжелых условиях, таких как пожары, высотные работы и спасательные операции;

- знание законодательства и нормативных актов: сотрудники должны быть знакомы с соответствующими законами, правилами и нормативными актами, регулирующими деятельность противопожарных служб, а также уметь их применять в своей работе.

Это основные компетенции, которыми должны обладать сотрудники государственной противопожарной службы, чтобы эффективно выполнять свои обязанности по предотвращению и борьбе с пожарами и другими чрезвычайными ситуациями.

Процесс формирования базовых компетенций работников государственной противопожарной службы включает ряд этапов и действий.

1. Обучение. Работники проходят специализированное профессиональное обучение, где приобретают знания о принципах работы противопожарной службы, законодательных и нормативных актах в области пожарной безопасности, технике безопасности и других необходимых знаниях.

2. Практические тренинги. Работники противопожарной службы проходят практические тренинги, где осваивают навыки реагирования на пожарные происшествия, использования специального оборудования и техники, эвакуации людей и другие важные навыки.

3. Оценка компетенций. Руководство противопожарной службы проводит оценку компетенций сотрудников, чтобы определить их уровень подготовки и необходимость дополнительного обучения или тренинга.

4. Постоянное обновление знаний. Работники противопожарной службы постоянно должны обновлять свои знания и навыки в соответствии с новыми технологиями и методами тушения пожаров, а также изменениями в законодательстве и нормативных актах.

5. Участие в учебных и тренировочных мероприятиях. Работники противопожарной службы принимают участие в учебных и тренировочных мероприятиях, проводимых представителями государственной противопожарной службы или другими организациями, чтобы поддерживать и улучшать свои базовые компетенции.

6. Коллективная работа. Работа в коллективе также способствует формированию базовых компетенций. Сотрудники противопожарной службы обмениваются опытом, совместно анализируют прошлые пожарные случаи, разрабатывают планы предупреждения и ликвидации пожаров.

Все эти этапы и действия предоставляют работникам государственной противопожарной службы необходимые знания и навыки для эффективного выполнения своих обязанностей и обеспечения пожарной безопасности. Они формируют базовые компетенции, которые являются основой профессионального успеха и сохранения жизни и имущества в случае пожарных происшествий.

Существует несколько методик оценки базовых компетенций работников государственной противопожарной службы. Некоторые из них включают:

1. Тестирование знаний и навыков. В рамках данной методики работнику предлагается пройти тест, который оценивает его знания в области пожарной безопасности, техники пожаротушения, правил эвакуации и т.д.

2. Оценка выполнения практических заданий. В рамках данной методики работнику предлагается выполнить различные практические задания, которые могут быть связаны с применением пожарной техники, организацией эвакуации, проведением пожарных тренировок и т.п.

3. Оценка профессиональных навыков и умений. Данная методика включает анализ работы работника в реальных условиях, оценку его способности принимать решения в экстренных ситуациях, координацию действий команды и другие профессиональные навыки и умения.

4. Аттестация работников. В рамках данной методики проводится комплексная оценка профессиональных знаний, навыков и опыта работника через аттестационные испытания. Это может включать теоретические и практические задания, проверку документации и другие процедуры аттестации. В каждом отдельном случае выбор методики оценки будет зависеть от целей оценки, доступных ресурсов и организационных особенностей конкретной противопожарной службы.

Формирование базовых компетенций работников государственной противопожарной службы может основываться на следующих стратегиях:

1. Обучение и тренинги: Организация тренингов и обучающих программ, которые помогут улучшить навыки и знания работников государственной противопожарной службы. Это может включать в себя пожарно-техническое обучение, овладение основами пожаротушения, первой помощи и эвакуации, обучение правилам безопасности и т.д.

2. Постоянное обновление знаний: Регулярные обновления в области пожарной безопасности и правил пожаротушения позволят работникам службы быть в курсе последних требований и нормативов относительно пожарной безопасности.

3. Участие в специализированных тренировках и симуляциях: Участие в специализированных тренировках и симуляционных упражнениях поможет работникам государственной противопожарной службы развивать практические навыки и применять полученные знания на практике.

4. Регулярная практика: Работники государственной противопожарной службы должны постоянно проводить учебные и тренировочные упражнения для развития своих навыков и укрепления своей компетентности.

5. Международное сотрудничество: Сотрудничество с международной противопожарной службой может помочь узнать и применять передовые методы, технологии и подходы.

6. Разработка и использование новых технологий: Внедрение новых технологий, таких как дроны, специализированные программы и приложения, позволяют работникам государственной противопожарной службы эффективнее выполнять свою работу и развивать свои компетенции.

7. Система иерархического обучения: Закрепление и передача накопленного опыта более опытными работниками молодым поколениям способствует развитию компетенций и повышению квалификации в государственной противопожарной службе.

8. Мотивация и поощрение: Работники государственной противопожарной службы должны быть поощряемы и мотивированы на дальнейшее обучение и развитие своих компетенций. Это может включать в себя вознаграждение, повышение звания, предоставление возможности брать участие в профессиональных конференциях и семинарах.

В целом, формирование базовых компетенций работников государственной противопожарной службы должно быть системным и управляемым процессом, который будет поддерживать постоянное развитие и повышение квалификации сотрудников.

## **СУЩНОСТЬ КОММУНИКАТИВНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА\***

***ТРОЩИНА М.В.,***

*ст. преподаватель,*

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

*Аннотация.* Систематизированы подходы к организации туризма с точки зрения туристического менеджмента вообще и его коммуникативной составляющей в частности. Определены основные принципы, приоритетные направления туристического менеджмента. Охарактеризован процесс коммуникации как основы коммуникативной составляющей туристического менеджмента.

*Ключевые слова:* туристический менеджмент, коммуникация, коммуникативный менеджмент.

## **THEORETICAL FEATURES OF FORMATION OF A STRATEGY FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF A TRADE ENTERPRISE**

**TROSHCHINA M.V.,**

*Senior lecturer,*

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

*Annotation.* Approaches to the organization of tourism from the point of view of tourism management in general and its communicative component in particular was systematized. The basic principles and priority directions of tourism management are defined. The communication process is characterized as the basis of the communicative component of tourism management.

*Keywords:* tourism management, communication, communication management.

Сегодня не вызывает сомнения тот факт, что туризм является одной из неотъемлемых составляющих жизнедеятельности людей во многих странах мира, а также одним из наиболее перспективных направлений социально-экономической деятельности. Развитие туристической индустрии – это развитие строительства, торговли, сельского хозяйства, производства товаров широкого потребления, транспорта, связи и т.д., а значит, мировой экономики вообще и экономики каждой туристической страны в частности. Бесспорно, это касается и Российской Федерации, где туристическая отрасль имеет большой потенциал и большие перспективы развития. Известно, что в условиях рыночной экономики повышаются требования к управленческой деятельности. Следовательно, на фоне вышеизложенного, менеджмент туристической индустрии приобретает особое значение.

Общеизвестно, что существует много трактовок понятия «менеджмент», среди них есть универсальные определения, характеризующие любую управленческую систему и ситуацию.

Однако, обращаясь к анализу результатов научных исследований по туристическому менеджменту, прежде всего следует определить толкование этого понятия. По мнению А. Короля, М. Крачила, это особая, относительно обособленная деятельность, целенаправленное влияние на работников с целью управления и координации операций туристических фирм (предприятий) в условиях рынка для достижения определенной цели (получение прибыли). По мнению ученых, туристический менеджмент строится на следующих принципах микросоциального управления:

1. Принцип «гуманизации производственных отношений», требующий максимального учета индивидуального потенциала каждого работника.

2. Принцип «делового партнерства», который предусматривает сплочение разных групп работников для процветания туристической фирмы.

3. Принцип «экономического децентрализма», что предполагает самостоятельность принятия административно-хозяйственных решений каждым подразделением туристической фирмы [3].

Следовательно, ученые настаивают на том, что туристический менеджмент рассматривает предприятие не как технологическое звено общественного производства, а как социальную подсистему рыночного хозяйства, что и определяет приоритетные направления туристического менеджмента, а именно:

выявление микросоциальной структуры туристического предприятия или его групп и взаимоотношений между ними (социально профессиональные, квалификационные, демографические и культурно-образовательные);

формирование малых групп – «автономных рабочих бригад», «целевых групп» как главного условия мобилизации коллективных усилий;

подбор неформальных групп за результаты тома социометрических исследований [3].

Не вызывает сомнения, что успешное функционирование отдельных организаций туристической деятельности и всей туристической сферы в целом зависит от связей между отдельными внутренними переменными, прямого и обратного влияния ситуационных факторов внешней среды. Все это невозможно без соответствующих информационных потоков, обеспечивающих обмен информацией и рассматриваемых как процесс, эффективное управление которым обеспечивает целостность туристического предприятия, его конкурентоспособность на рынке туристических услуг, четкость формулировки целей и согласованность действий по их достижению. Именно реализация коммуникативной составляющей и обеспечивает успеваемость этих процессов.

Чаще коммуникация рассматривается как специфический акт обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. По мнению ученых, коммуникация является одной из составляющих процесса общения вместе с перцепцией и интеракцией.

Одним из приоритетных положений коммуникации в туристическом менеджменте, с нашей точки зрения, является следующее: сформированный эффективный вербальный коммуникационный процесс дает возможность конструировать собственные модели с учетом специфики конкретной ситуации на конкретном туристическом предприятии. Это касается вербальной и невербальной форм коммуникации.

Следовательно, составляющими базовой модели коммуникации в пределах туристического менеджмента являются: адресант – лицо, генерирующее идею или собирающее и передающее информацию; сообщение – информация, оформленная с помощью письменных или устных знаков; канал – средство передачи информации; адресат – лицо, которому эта информация предназначена и которая ее интерпретирует; шумы – то, что изменяет содержание сообщения или его восприятие и часто является коммуникационным барьером в межличностном общении. В ходе общения в

туристической сфере как с клиентами, так и партнерами особое значение приобретают национальные особенности таких барьеров. В частности, это касается учета зонального пространства общения [3].

Освещая особенности применения отдельных элементов коммуникативного менеджмента в туристической сфере следует отметить, что такие его технологии, как пропаганда, «паблик рилейшнз», ситуационная модель управления коммуникациями, вполне приемлемы и для туристических предприятий. Пропаганда достаточно востребована как коммуникативная технология, предусматривающая интенсивную коммуникацию и позволяющая при необходимости за короткий срок достичь результата в распространении необходимой информации, например, о популяризации определенных туров, приобретении большого количества их сторонников.

Целью «паблик рилейшнз» является достижение гармонии с окружающей средой, основанной на правдивой и полной информации, поэтому эффективное применение этой технологии способствует налаживанию взаимопонимания между менеджерами туристических предприятий и их клиентами, партнерами по бизнесу, другими представителями общественности.

Ситуационная модель управления коммуникациями – это технология, предусматривающая открытость туристического предприятия коммуникациям. При этом управление коммуникациями – проблема не столько менеджера по коммуникациям, сколько общего руководства этим предприятием, а в зависимости от выбора подхода к осуществлению коммуникаций можно судить о степени осведомленности предприятия в этой сфере [2].

Таким образом, коммуникации, регламентированные коммуникативным менеджментом, вполне уместны, когда речь идет о туристическом менеджменте. Туристический менеджмент характеризуется наличием коммуникативной составляющей. Богатство, точность, содержательность, информативность коммуникации обеспечивают вербальные и невербальные ее формы, каждая из которых обладает соответствующим набором средств. В то же время, коммуникация вместе с интеракцией и перцепцией характеризуют процесс общения. Немалая роль в содержательном наполнении коммуникативной составляющей туристического менеджмента принадлежит технологиям и инструментам коммуникативного менеджмента. В частности, такие его технологии как пропаганда, «паблик рилейшнз», ситуационная модель управления коммуникациями являются вполне приемлемыми и для туристических предприятий. Не вызывает сомнений, что коммуникативная составляющая туристического менеджмента обеспечивает обмен информацией как между менеджерами и клиентами туристического предприятия, так и между партнерами по созданию, продвижению и реализации туристического продукта. Это позволяет утверждать, что разнообразие форм коммуникации, их точный отбор будут способствовать повышению эффективности туристического менеджмента, а следовательно, дальнейшему развитию индустрии туристической отрасли как одной из перспективных с экономической, культурной, социальной точек зрения.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### Список литературы

1. Асташина, О. В. Коммуникативные стратегии в организации /О.В. Асташина // Вестник науки и образования Северо-Запада России. – 2015. – № 4. – С. 151-156.

2. Долгова, Н. В. Основы рекламы и связей с общественностью в средствах массовой информации: практикум : учебное пособие / Н. В. Долгова. — Рязань : РГУ имени С.А.Есенина, 2021. – 84 с. – ISBN 978-5-907266-52-0. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/177000>.

3. Коммуникационный менеджмент : учебное пособие / О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, О. Н. Бабкина, А. П. Исаенко. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – 132 с.

### **ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ТРОЩИНА М.В.,**  
*ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ТРОЩИНА Е.М.,**  
*магистрант,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

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

*Аннотация.* Исследуется проблема анализа внешней среды предприятия. Рассмотрены факторы внешней среды. Обоснована необходимость отслеживания изменений внешней среды предприятия. Доказано, что внешняя среда имеет сильное влияние на предприятие и на его способность функционировать, а также, обосновано, что предприятию необходимо приспособливаться к изменениям факторов внешней среды.

*Ключевые слова:* предприятие, внешняя среда, факторы внешней среды, SWOT-анализ, PEST-анализ.

## **THEORETICAL FEATURES OF FORMATION OF A STRATEGY FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF A TRADE ENTERPRISE**

**TROSHCHINA M.V.,**

*Senior lecturer,*

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

**TROSHCHINA E.M.,**

*master's student,*

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

**KONKO V.M.,**

*master's student,*

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

*Annotation.* Examines the problem of analyzing the external environment of the enterprise. Environmental factors are considered. The necessity of tracking changes in the external environment of the enterprise is justified. It is proved that the external environment has a strong influence on the enterprise and on its ability to function, and it is also justified that the enterprise needs to adapt to changes in environmental factors.

*Keywords:* enterprise, external environment, environmental factors, SWOT analysis, PEST analysis.

В рыночных условиях хозяйствования предприятие, как открытая система, функционирует в сложной, нестабильной и динамичной внешней среде, при наличии сложных сетей взаимозависимостей, что, с одной стороны, ограничивает активность экономических субъектов на рынке, создает угрозы и опасности, а с другой – предоставляет им дополнительные возможности реализации собственных интересов. В этих условиях налаживание продуктивного взаимодействия предприятий с внешней средой становится важным фактором обеспечения экономической безопасности предприятия.

Проблемами оценки внешней среды бизнес-процессов предприятия занимались такие ученые, как А.А. Кириченко, С.А. Ерохин, И.С. Кузнецова, А.П. Мищенко, Л.М. Таранюк. Е. Портер, С. Скотт, В.Л. Макаров, О.С. Москвина, Р.Д. Аткинсон и др.

При переходе к рыночным отношениям предприятиям приходилось выживать в агрессивной и неопределенной внешней среде. У них появилась необходимость обращать внимание на все факторы внешней среды и учитывать каждый. Одной из главных задач предприятия стало оперативное отслеживание

изменений внешней среды, их оценка и выбор наилучшего варианта в ответ на изменения.

Изначально, внешняя среда предприятия рассматривалась как заданные условия, которые руководитель предприятия не мог контролировать. Сейчас же внешнюю среду рассматривают как возможность, которая позволяет развиваться на рынке, постоянно выявляя угрозы и возможности, необходимые для достижения целей предприятия.

Любое предприятие должно не просто приспособливаться к внешней среде, оно должно искать возможности получения новых ресурсов из внешней среды. Внешняя среда также влияет на цели предприятия, его миссию и текущую деятельность [3].

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур, и других внешних условий, и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами воздействия [1].

Факторы воздействия могут быть следующими: экономические факторы; правовые факторы; политические факторы; технологические факторы; факторы социального характера; природные факторы [2].

Данные факторы никак не зависят от деятельности предприятия, но они оказывают очень сильное влияние на его нормальное функционирование и развитие, поэтому требуют особого внимания со стороны руководства. Однако влияние этих факторов на разные предприятия может быть совершенно разным. Предприятие само определяет, какие факторы и в какой степени могут повлиять на результат его деятельности, как в текущий момент, так и в будущем. Внешняя среда предприятия достаточно разнообразна, поэтому учитывать все факторы не имеет смысла. Достаточно определить первоочередные проблемы. Для учета влияния на предприятие факторы внешней среды разделяют на две группы: микросреда и макросреда.

Следует учитывать и то, что факторам макросреды свойственна непредсказуемость и неопределенность, что делает их более опасными, чем факторы микросреды.

В последние годы во всем мире произошли изменения условий, в которых существуют предприятия. Серьезные изменения внешней среды повлияли на управляемость организаций, в связи с этим возросло количество задач, многие из которых не могут решаться, исходя из полученного ранее опыта. Это повышает уровень неожиданности и может нанести непоправимый ущерб деятельности предприятия.

Анализ предприятия дает время для составления плана непредвиденных обстоятельств. Это позволяет заранее спрогнозировать и предусмотреть возможность потенциальных угроз, разработать систему мер, которые предотвратят катастрофу и превратят угрозы в возможности.

При анализе внешней среды предприятие может использовать концепцию «сильных и слабых сигналов» предложенную И. Ансоффом в своей работе [2]. Сильными сигналами является очевидная информация, на основании которой предприятие может дать оценку значимости факторов и принять соответствующие меры. Слабые сигналы представлены неочевидной информацией, которую можно охарактеризовать как неточную или как ранние проявления определенных факторов.

Внешняя среда предприятия является источником ресурсов, которые предприятие использует в своей деятельности. От внешней среды зависит выживет ли предприятие или погибнет, поскольку его продукция не будет принята, и доля рынка, которую сможет занять предприятие.

Методы анализа окружающей среды (табл. 1) позволяют предприятию оценить состояние и перспективы развития важнейших факторов, таких как рынки, отрасли, поставщики, те факторы, на которые предприятие не имеет возможность влиять.

**Таблица 1**

**Методы анализа внешней среды предприятия [1]**

Вид анализа	Преимущество	Примечание
SWOT-анализ	Можно использовать для распределения основных направлений развития предприятия, найти главные проблемы, которые требуют немедленного решения	Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы
Анализ SNW	Показывает среднерыночное состояние	Составляется табличная форма на основе SWOT-анализа по оценкам позиций
PEST-анализ	Используется для анализа макросреды в странах со слабо развитой экономикой, находящихся в переходном состоянии	Все четыре компонента взаимосвязаны, что приводит к необходимости проведения системного стратегического анализа
STEP-анализ	Используется в странах с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов	Необходимо использовать регулярно одинаковый формат, что даст наибольший результат при анализе макросреды. Это позволяет фиксировать показатели изменения факторов и их влияние на предприятие
Профиль среды	Удобно составлять профиль для макросреды	В результате получается интегральная оценка, которая показывает, насколько важен тот или иной фактор для предприятия
Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ	Внедрение ограниченного числа выделенных экспертами факторов и событий	Оказывает влияние на стратегию предприятия, в результате проводится оценка сильных и слабых сторон, в которой руководителю необходимо иметь полное представление о возможностях предприятия и его проблемах

Руководство должно определить имеет ли предприятие нужные ресурсы, чтобы воспользоваться открывшимися возможностями. И сможет ли оно противостоять будущим проблемам, которые связаны с внешними угрозами.

Для структурирования внешней среды целесообразно использовать методику T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) [4].

Хотя в отдельных литературных источниках [1, 3] внешняя среда разделена на общее окружение (факторы косвенного воздействия) и оперативную среду (факторы прямого воздействия), рассматриваемая методика не предполагает такого деления. В данном варианте этой методики факторы объединены в шесть групп: технологии, экономика, политика, законодательство, окружающая среда и общество. Ее преимуществом является то, что она в структурированной форме охватывает значительный объем факторов внешней среды, а также в ней приведены направления анализа факторов для каждой группы.

Для определения «критических точек» влияния на эффективность стратегического управления организацией и пределов анализа внешней среды необходимо осуществить классификацию структурированных факторов (табл. 2).

**Таблица 2**

**Классификация факторов влияния на эффективность стратегического управления предприятием в сфере внешней среды [3]**

Признак	Группа факторов
По направлению действия	положительные (оказывают благоприятное влияние на управляемость предприятия); отрицательные (оказывают негативное влияние на управляемость предприятия)
По механизму возникновения	объективные (не зависят от предприятия); субъективные (обусловленные деятельностью самого предприятия)
По уровню управляемости	управляемые (входят в область управления предприятия); неуправляемые (имеющие объективный характер действия, не поддающиеся управлению)
По подходу к определению	реальные (оказывающие влияние на экономическую устойчивость); потенциальные (влияние которых ожидается в будущем)
По структуре воздействия	единичные (влияют на отдельную составляющую предприятия); комплексные (плывут на две и более составляющих предприятия)
По времени действия	постоянные; временные (сезонные); эпизодически

Характеристика факторов по этим признакам позволяет определять объем информации, необходимый для исследования его влияния на эффективность стратегического управления предприятием и принимать более обоснованные управленческие решения.

Таким образом, внешняя среда предприятия, несомненно, очень разнообразна и сложна. Но, несмотря на все сложности ее анализа,

предприятию, которое хочет выжить в непростых условиях современного мира, необходимо достигать поставленных целей и эффективно использовать угрозы, превращая их в возможности, а также своевременно реагировать на изменения внешней среды. Внешняя среда предприятия оказывает значительное влияние на результаты его деятельности.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления», регистрационный номер 10203022600006-6, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### Список литературы

1. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. – М.: Инфра-М, 2019. – 350 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф – М.: Экономика, 2010. – 519 с.
3. Менеджмент организации : учебник / В.В. Дорофиев [и др.]. – Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2018. – 777 с.
4. Чмышенко, Е. Г. Особенности подходов к управлению бизнес-процессами на предприятии / Е.Г. Чмышенко, А.А. Коваленко // Промышленность: новые экономические реалии и перспективы развития. – 2020. – С. 233-240.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА\*

**УДОВИЧЕНКО К.А.,**

*канд. экон. наук, ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Сложность вызовов, перед которыми встают национальные экономики в современных условиях, обуславливают необходимость постоянного поиска вариантов адекватного реагирования через проведение системных изменений. Основу осуществления сознательных экономических изменений составляют институциональные изменения. Вывод экономики Российской Федерации на траекторию динамического развития связывается с целенаправлением ее структурных трансформаций в соответствии с требованиями общественного развития, для обеспечения эффективности которого целесообразно использование инструментария моделирования институционального среды структурной модернизации.

*Ключевые слова:* структурная политика, трансформация, структурные преобразования, национальное хозяйство, диспропорции.

## **THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF THE STRUCTURAL POLICY OF THE NATIONAL ECONOMY**

***UDOVICHENKO K.A.,***

*Candidate of Economical Sciences, Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The complexity of the challenges facing national economies in modern conditions necessitate a constant search for options for an adequate response through systemic changes. The basis for implementing conscious economic changes is institutional change. Bringing the economy of the Russian Federation onto a path of dynamic development is associated with the targeting of its structural transformations in accordance with the requirements of social development, to ensure the effectiveness of which it is advisable to use tools for modeling the institutional environment of structural modernization.

*Keywords:* structural policy, transformation, structural changes, national economy, imbalances.

Успешное социально-экономическое развитие страны зависит от характера, направлений и темпов структурных сдвигов в экономике и их приспособления к требованиям рынка. Структурная политика – это стремление государства направить ресурсы в ту область, которую она считает перспективной для экономического роста.

Реализация структурной политики предполагает наличие целей и задач структурной коррекции национальной экономики, использование инструментов воздействия на формирование и корректировку основных структурных пропорций, разработку механизмов регулирования структурной перестройки национальной экономики, моделирование последствий влияния структурных изменений на эффективность экономического развития. Общий механизм реализации структурной политики в Российской Федерации изображен на рис. 1.

Основными направлениями совершенствования структурной политики национальной экономики являются:

модернизация производства, его техническое и технологическое обновление;

снижение ресурсоемкости (капиталоемкости, материалоемкости, энергоемкости, трудоемкости) производства;

изменение соотношения между производством средств производства и предметов потребления в пользу последних;  
создание условий для инвестиций (расширенное воспроизводство);  
укрепление технологической целостности предприятий и производств, обеспечение замкнутого, полного производственного цикла [1].

Принимая во внимание тот факт, что структурно-отраслевая политика направляется на осуществление государством прогрессивных изменений в структуре народного хозяйства, совершенствование межотраслевых и внутриотраслевых пропорций, стимулирование развития отраслей, которые определяют научно-технический прогресс, обеспечивают конкурентоспособность отечественной продукции и рост уровня жизни населения.



Рис. 1. Механизм реализации структурной политики

Основными направлениями оптимизации отраслевой структуры российской экономики являются: устранение дисбалансов между реальным и финансовым секторами экономики, а также внутри этих секторов; приоритетное развитие отраслей, направленных на удовлетворение потребностей населения; повсеместное развитие сферы услуг; создание и развитие наукоемких производств; развитие обрабатывающих отраслей экономики на инновационной технической и технологической основе; развитие экспортного и импортозамещающего производства; развитие приоритетных отраслей национальной экономики.

Основными направлениями оптимизации территориальной структуры национальной экономики в условиях существования значительной разницы уровней социально-экономического развития регионов есть: обеспечение комплексного и сбалансированного развития всех районов и регионов страны на основе рационального использования конкретных условий и имеющихся трудовых, земельных, водных, энергетических и других природных ресурсов; устранение диспропорций в развитии отдельных территорий и обеспечение выравнивания уровней их социально-экономического развития; гармонизация общегосударственных и региональных интересов.

Основными направлениями оптимизации социальной структуры российской экономики в условиях проведения рыночных реформ и с целью содействия занятости, самозанятости населения и борьбы с бедностью являются:

дальнейшие прогрессивные изменения в системе собственности и организационно-правовых формах ведения бизнеса (разгосударствление, приватизация, корпоратизация, совершенствование функционирования государственного сектора, развитие малого и среднего предпринимательства, создание промышленных групп и других интегрированных форм корпоративного бизнеса и т.п.), а также формирование эффективных собственников и организационно-экономические формы ведения бизнеса, устранение значительной дифференциации доходов населения, создание мотивационного механизма высокопроизводительного труда, обеспечение социальной защиты определенных слоев населения.

Оптимизация функциональной структуры национальной экономики связана с формированием развитого целостного и емкого национального рынка как системы взаимосвязанных и динамично взаимодействующих сегментных рынков (ресурсов, продуктов, денег и валюты, инвестиций, ценных бумаг, научно-технических разработок, недвижимости и т.п.). Такой рынок будет обеспечивать через сбалансирование и согласование спроса и предложений, цен и расходов, доходов и расходов, сбережений и инвестиций эффективное функционирование и устойчивое развитие экономики [2].

Выбор приоритетных направлений развития отдельных отраслей, видов производства, территорий (как элементов активной структурной политики государства) состоит в определении отраслей (производств, территориальных

хозяйственных систем с сильными обратными связями), способных вызвать ответные реакции развития, обусловить положительные сдвиги в экономике и обеспечить реализацию целей государственной экономической политики.

Приоритетными отраслями (производствами, территориальными хозяйственными системами) считают отрасли, развитие которых государство предпочитает, учитывая их роль и важность для экономики страны.

Основными критериями определения приоритетности отрасли: перспективы спроса на продукцию отрасли на внутреннем рынке; снижение ресурсоемкости производства; экспортный потенциал отрасли; минимизация зависимости отрасли от импорта; быстрая отдача инвестиций в отрасли; содействие социально-экономическому развитию страны; решение проблем занятости, экологических проблем и других положительных внешних эффектов.

Реализация активной структурной политики состоит в осуществлении комплекса разработанных мер в рамках определенной структурной политики, направленной на реализацию желаемых общих структурных изменений в экономике и обеспечение приоритетных направлений развития отдельных отраслей, производств и регионов национальной экономики.

К комплексу общих мер в рамках нынешней государственной структурной политики, направленной на оптимизацию структуры национальной экономики в современных условиях переходного периода, можно отнести:

усовершенствование нормативно-правового обеспечения инновационных структурных изменений в экономике под влиянием утвержденной структурной политики государства;

создание благоприятных условий для реализации конкурентных преимуществ национальной экономики и формирование, и накопление реального национального капитала;

выделение приоритетных отраслей и производств; создание условий для притока;

макроэкономическую стабилизацию, стимулирование прогрессивных структурных сдвигов в национальной экономике;

проведение эффективной государственной инвестиционной и инновационной политики; создание инновационных экономических систем хозяйствования во всех сферах и на всех уровнях национальной экономики; разработка макроэкономических прогнозов по формированию (оптимизации) структуры экономики;

разработка общенациональных и отраслевых программ структурных преобразований экономики;

рациональное привлечение иностранных инвестиций, способных обеспечить оптимизацию структуры национальной экономики; информатизацию общества, широкое внедрение современных информационных технологий [3].

Приведенные выше регуляторные меры внутри государственной структурной политики имеют общий характер. Они могут быть конкретизированы до уровня применения определенных инструментов в пределах тех или иных средств в соответствии с экономической ситуацией, задачами структурной политики и целей социально-экономического развития.

Основными направлениями оптимизации внешнеэкономической структуры российской экономики в условиях глобализации экономики и необходимости обеспечения национальной экономической безопасности и стремления к равноправной интеграции государства в мировую хозяйственную систему являются: увеличение экспортного потенциала страны; уменьшение в экспорте части сырья, материалов, промежуточной продукции и увеличение доли продукции перерабатывающих отраслей с высокими уровнями сложности и конечной готовности; увеличение в импорте части прогрессивного оборудования и машин и уменьшение доли продукции сельскохозяйственного производства, продуктов питания, продукции, которая может производиться на отечественных предприятиях; диверсификация источников импорта энергоресурсов (нефти, газа, ядерного горючего) с целью обеспечения энергетической безопасности страны.

Таким образом, подводя итоги вышеизложенного, структурная политика национального хозяйства должна включать следующие направления: развитие новых отраслей, способствующих общему повышению эффективности промышленного производства; стимулирование инвестиционной, инновационной и предпринимательской активности производств; содействие развитию отраслей, обеспечивающих значительную часть экспортной продукции; развитие конкурентоспособных на мировом рынке производств; сворачивание части производств в депрессивных отраслях экономики; стимулирование развития третичного сектора экономики.

*\*Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Условия и инструментарий развития внешнеэкономической деятельности основных сфер и отраслей народного хозяйства: организационно-институциональный и социально-экономический аспекты», регистрационный номер НИОКТР 124012500447-8, за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в части фундаментальных научных исследований за 2023 год.*

### **Список литературы**

1. Сухарев, С. Структурная политика в экономике России: условия формирования / С. Сухарев // Приоритеты России – 2014. - №3 (240). – С. 2-8.
2. Гринберг, Р. С. Структурная политика – безальтернативное средство модернизации российской экономики / Р. С. Гринберг // экономика Региона. – 2007. – № 3. – С. 1-10.
3. Сотник, И. Н. Структурные сдвиги в инновационной сфере и их влияние на повышение конкурентоспособности национальной экономики / И. Н. Сотник, А. А. Дмитренко // Механизм регулирования экономики. – 2022. – Т. 1. – №3. – С. 51-57.

## УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

**УДОВИЧЕНКО К.А.,**

*канд. экон. наук, ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**МЕЛЕШКО В.В.,**

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

*Аннотация.* Проведен анализ этапов и ключевых функций управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Установлено, что системный подход и стратегическое планирование играют важную роль в успешном участии на мировых рынках. Сделан вывод о том, что эффективное управление внешнеэкономической деятельностью способствует росту конкурентоспособности предприятия в глобальной экономике.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, стратегическое планирование, мониторинг, контроль, конкурентоспособность.

## THEORETICAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES - FOREIGN TRADE SUBJECTS

**UDOVICHENKO K.A.,**

*Candidate of Economical Sciences, Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**MELESHKO V.V.,**

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

*Annotation.* Stages and key functions of the management of foreign economic activity of the enterprise was analyzed. It is established that a systematic approach and strategic planning play an important role in successful participation in world markets. It is concluded that effective management of foreign economic activity contributes to the growth of the competitiveness of the enterprise in the global economy.

*Keywords:* foreign economic activity, strategic planning, monitoring, control, competitiveness.

Эволюция рыночной экономики и внесение реформ способствовали либерализации внешнеэкономической деятельности. Это означает, что для предприятий с одной стороны открываются новые возможности для доступа к мировым рынкам, а с другой стороны, они сталкиваются с необходимостью участия во внешнеторговых и валютных операциях, которые влияют на общую эффективность их бизнеса. Внешнеэкономическая деятельность включает в себя множество аспектов, таких как торговля, совместное предпринимательство, предоставление услуг и сотрудничество.

Сегодня внешнеэкономическая деятельность ассоциируется в первую очередь с международной торговлей, которая включает в себя обмен товарами, работами, услугами, информацией и интеллектуальной продукцией. В связи с глобализацией мировой экономики, субъекты хозяйственной деятельности вынуждены учитывать множество внешних факторов и соответствовать мировым стандартам качества и инноваций, чтобы повысить свою конкурентоспособность.

На практике системы управления внешнеэкономической деятельностью предприятий часто разрознены. Следовательно, становится важным создание комплексного подхода, который объединяет задачи и процессы управления, учитывает внутренние и внешние факторы и позволяет автоматизировать планирование, учет и анализ внешнеэкономических операций.

Вопросами развития ВЭД предприятия и особенностям ее развития занимались такие отечественные и зарубежные ученые, как: Н. Портер, А. Смит, А. Дунская, А. Кириченко, Л. Антонюк, А. Гребельник, А. Градов, А. Киреев, И. Багрова, Л. Братченко, Т. Цыганкова тому подобное.

Целью исследования является проведение теоретико-методологического анализа управлением внешнеэкономической деятельностью предприятия в отечественных реалиях.

ВЭД представляет собой процесс взаимодействия предприятия с экономическими агентами из других стран, включая компании, организации, иностранных клиентов и поставщиков, а также государственные органы и международные институты [4, с. 101]. Она охватывает различные аспекты экономических отношений между предприятием и мировым рынком.

Основные особенности внешнеэкономической деятельности предприятия включают:

1. Международная торговля. ВЭД предприятия включает в себя импорт (покупку товаров и услуг из других стран) и экспорт (продажу товаров и услуг за границей). Это позволяет компании расширять свой бизнес и находить новые рынки для своей продукции.

2. Иностранные инвестиции. Предприятия могут вкладывать капитал за границей или привлекать иностранные инвестиции для развития своих операций. Это может включать в себя создание совместных предприятий, приобретение активов за границей и другие формы инвестиций.

3. Цепочки поставок. Глобальные цепочки поставок представляют собой сложную сеть компаний и поставщиков, распределенных по всему миру. Предприятия внешнеэкономической деятельности интегрируются в такие цепочки, чтобы обеспечить снабжение и производство продукции.

4. Поставщики и клиенты из разных стран. Предприятия могут иметь дело с поставщиками и клиентами из разных культур и юридических систем, что требует учета различий в правилах и нормах бизнеса.

5. Валютные риски. Операции ВЭД могут подвергать компанию валютным рискам из-за колебаний обменных курсов. Управление этими рисками становится важной частью внешнеэкономической деятельности.

6. Международные законы и правила. Каждая страна имеет свои законы и правила, регулирующие внешнеэкономическую деятельность. Предприятия должны соблюдать местные и международные нормы, чтобы избегать юридических проблем.

7. Геополитические и экономические факторы. Мировые события, такие как политические конфликты, торговые санкции, изменения в экономической политике и даже пандемии, могут сильно повлиять на ВЭД предприятия и требуют адаптации и реакции [2, с. 51].

Внешеэкономическая деятельность предприятия предоставляет возможности для роста и расширения, но также включает в себя ряд сложностей и рисков, которые требуют компетентного управления и анализа. Эффективное управление ВЭД может способствовать увеличению конкурентоспособности предприятия на мировом рынке и увеличению его прибыли.

В свою очередь, управление внешнеэкономической деятельностью предприятия (далее – УВЭД) – это комплекс мероприятий и стратегических решений, которые предприятие принимает для эффективного участия в мировой экономике и международной торговле. УВЭД включает в себя планирование, координацию и контроль деятельности, связанной с импортом и экспортом товаров, услуг, инвестиций и других видов внешнеэкономических операций.

Суть УВЭД проявляется в функциях, которые выражают направление или этапы осуществления целенаправленного воздействия на связи и отношения людей в процессе управления. Эти функции включают в себя планирование внешнеэкономической деятельности, которое предполагает разработку плана производства и реализации экспортной продукции, валютных потоков (доходов и расходов), научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и других аспектов [3, с. 14].

Организация внешнеэкономической деятельности заключается в выборе оптимальной организационной структуры управления. Координация (регулирование) – это корректировка направленного воздействия специалистов, осуществляющих отдельные операции внешнеэкономической деятельности. Стимулирование (активизация) включает в себя материальное и моральное поощрение сотрудников, их мотивацию. Контроль – это систематическое

наблюдение (мониторинг) за деятельностью специалистов, сопоставление плановых и фактических результатов внешнеэкономической деятельности [6, с. 142].

УВЭД предприятия представляет собой процесс, воздействующий на процессы подготовки и реализации внешнеэкономических операций, направленный на получение прибыли и повышение эффективности через участие в международной торговле.

Организация УВЭД предприятия должна соблюдать следующие принципы: самостоятельность в принятии решений; сочетание прав, обязанностей и ответственности; учет национальных экономических интересов; свободный выбор партнера по внешнеэкономической деятельности; обеспечение эффективности внешнеэкономической деятельности [6, с. 143].

Содержание УВЭД на предприятии раскрывается через механизм управления, который включает в себя следующие элементы: цели управления; принципы, на которых основывается управление; функции управления; конкретную структуру управления предприятием; методы управления; процесс управления; ценностные ориентации в принятии решений; систему стимулирования.

УВЭД на уровне предприятия осуществляется через применение стратегических, финансовых, организационных, информационно-логистических, информационно-маркетинговых и производственных инструментов [1, с. 55].

К стратегическим инструментам относятся выбор стратегического профиля внешнеэкономической деятельности, стратегическое планирование внешнеэкономической деятельности, разработка базовой стратегии, разработка стратегии внешнеэкономической деятельности (включая импорт и экспорт), стратегический контроль и другие. Финансовые инструменты включают в себя выбор методов проведения международных расчетов (включая банковские переводы, чеки в международной торговле, векселя и другие), использование методов финансирования внешней торговли (включая форфейтинг, лизинг и другие), использование методов управления рисками в международных расчетах (включая хеджирование, выбор валютной цены и другие) и финансовый контроль. Организационные инструменты включают изменение организационных структур управления внешнеэкономической деятельностью, делегирование полномочий и ответственности сотрудникам, перераспределение сотрудников по функциональным областям, систему менеджмента качества и другие. Информационно-логистические инструменты включают в себя использование сбытовых фирм, дилерских сетей, создание сервисных центров, работу на фондовых и валютных биржах, совершенствование информационной инфраструктуры и другие.

Информационно-маркетинговые инструменты включают в себя международную сегментацию, ценовую и рекламную политику предприятия,

участие в выставках и ярмарках, использование средств интернета, автоматизацию внешнеэкономической деятельности и другие.

Производственные инструменты включают в себя проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, инвестиционно-инновационное обеспечение, воспроизводство основных фондов, систему менеджмента качества и др.

Организация УВЭД предприятия включает в себя несколько этапов, которые помогают разработать эффективные стратегии, структуры и процессы для успешного участия на мировых рынках:

1. Анализ и стратегическое планирование:

Анализ внешней среды. На этом этапе предприятие проводит анализ мировых рынков, тенденций внешней торговли, конкурентов, законодательства и экономических факторов, которые могут повлиять на его деятельность.

Определение целей и приоритетов. Предприятие устанавливает свои цели внешнеэкономической деятельности, определяет приоритетные направления, такие как экспорт, импорт, совместное предпринимательство или другие.

Разработка стратегии. На основе анализа и установленных целей, предприятие разрабатывает стратегию внешнеэкономической деятельности, которая включает в себя выбор рынков, продуктов, партнеров и план действий.

2. Организационное проектирование:

Структура управления. Предприятие определяет организационную структуру для УВЭД. Это включает в себя создание специальных подразделений или назначение ответственных лиц.

Роли и обязанности. Определяются роли и обязанности сотрудников, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, их функции и отчетность.

3. Финансовое планирование и бюджетирование:

Бюджетирование. Предприятие разрабатывает бюджет для внешнеэкономической деятельности, включая расходы на маркетинг, логистику, обучение персонала и другие затраты.

Финансовое обеспечение. Рассматриваются вопросы финансирования внешнеэкономической деятельности, включая источники финансирования и управление валютными рисками.

4. Управление рисками:

Анализ и оценка рисков. Предприятие проводит анализ потенциальных рисков внешнеэкономической деятельности, таких как валютные риски, политические риски, риски транспортировки и другие.

Разработка стратегии управления рисками. Создается стратегия по управлению выявленными рисками, включая меры по их снижению, страхование и диверсификацию.

5. Организация маркетинга и продаж:

Маркетинговые исследования. Предприятие проводит исследования рынков, определяет целевую аудиторию и разрабатывает маркетинговые стратегии.

Продажи и распределение. Организуется процесс продажи и распределения продукции или услуг на мировых рынках.

6. Логистика и поставки:

Оптимизация логистики. Разрабатываются оптимальные схемы поставок и распределения продукции.

Выбор поставщиков. Предприятие выбирает надежных поставщиков с учетом качества и цен.

7. Информационная поддержка и автоматизация:

Информационные системы. Предприятие внедряет информационные системы для управления данными о внешнеэкономической деятельности и улучшения процессов принятия решений.

Автоматизация процессов. Внедряются системы автоматизации, упрощающие учет и отчетность.

8. Обучение и развитие персонала:

Обучение. Персонал предприятия обучается особенностям внешнеэкономической деятельности, международным стандартам и правилам.

Развитие. Предприятие обеспечивает постоянное развитие персонала и повышение их квалификации в соответствии с изменениями на мировых рынках.

9. Мониторинг и анализ результатов:

Сбор данных. Осуществляется сбор данных о выполнении стратегии и достижении поставленных целей.

Анализ и коррекция. Проводится анализ результатов и, при необходимости, коррекция стратегии и тактики внешнеэкономической деятельности.

10. Создание системы отчетности и контроля:

Отчетность. Разрабатывается система отчетности, которая позволяет отслеживать ключевые показатели эффективности внешнеэкономической деятельности.

Контроль. Устанавливается система контроля за выполнением планов и стратегии [5, с. 34].

Каждый из этих этапов требует тщательной подготовки и планирования, а также постоянного мониторинга и коррекции для обеспечения успешной внешнеэкономической деятельности предприятия на мировых рынках.

В целом, управление внешнеэкономической деятельностью предприятия требует системного и целенаправленного подхода, внимания к деталям, а также гибкости и адаптивности к изменяющимся условиям мировых рынков. Эффективное управление внешнеэкономической деятельностью способствует росту конкурентоспособности предприятия и его успешному участию в глобальной экономике.

### Список литературы

1. Воробьева, Н. В. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности / Н. В. Воробьева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №1. – С. 54-56.
2. Евтушенко, В. А. Методологические основы внешнеэкономической деятельности / В. А. Евтушенко // Бизнес Информ. – 2019. – №11. – С. 49-53.
3. Матвеева, Е. Е. Экономическая безопасность в сфере внешнеэкономической деятельности / Е. Е. Матвеева // Вестник Университета Российской академии образования. – 2020. – №1. – С. 12-26.
4. Махненко, С. И. Внешнеэкономическая деятельность России / С. И. Махненко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №6. – С. 99-103.
5. Петров, С. В. Внешнеэкономическая деятельность предприятий / С. В. Петров, О. В. Стрелкова // Компетентность. – 2019. – №9. – С. 31-35.
6. Соколова Н. В. Управление внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия / Н. В. Соколова, М. Л. Елисеева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – №37-2. – С. 140-146.

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ

**УДОВИЧЕНКО К.А.,**

канд. экон. наук, ст. преподаватель,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;

**ПЕРЕХРЕСТ О.С.,**

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

*Аннотация.* В связи с изменениями в современной бизнес среде и потребностями молодого поколения, компании должны развивать эффективные системы мотивации, которые помогут привлечь и сохранить талантливых молодых работников. Рассмотрены основные составляющие эффективной системы мотивации, а также изложены советы по разработке и внедрение такой системы.

*Ключевые слова:* мотивация, производительность, удовлетворенность работой, эффективность, система мотивации, теории мотивации, исследования мотивации.

## **DEVELOPMENT OF A SYSTEM FOR MOTIVATING YOUNG EMPLOYEES**

**UDOVICHENKO K.A.**

*Candidate of Economical Sciences, Senior lecturer,  
FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**PEREKHREST O.S.,**

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

*Annotation.* In today's business environment and the needs of the younger generation, companies must develop effective incentive systems that will help attract and retain talented young employees. The main components of an effective motivation system, and also provides advice on the development and implementation of such a system was discussed.

*Keywords:* Motivation, productivity, job satisfaction, effectiveness, motivation system, theories of motivation, motivation research.

На современном этапе развития экономики Российской Федерации ключевым ресурсом предприятий становится персонал, оказывающий значительное влияние на производительность труда и эффективность деятельности.

Эффективное управление и развитие персонала зависит от мотивации труда как фактора, стимулирующего человека к продуктивной деятельности. Мотивация есть главным инструментом для активизации человеческого фактора, который не только обеспечивает материальные предпосылки производства, но и обеспечивает эффективность его функционирование [1].

Мотивация – это совокупность управленческих действий, направленных на поощрение себя и других работников к достижению личных целей. Успех организации основан на системе мотивации персонала. Для того чтобы достичь результатов, необходимо обеспечить мотивацию персонала на всех уровнях организации к взаимодействию друг с другом. Основная цель процесса мотивации – максимизировать отдачу от использования имеющихся кадровых ресурсов, тем самым повышая общую эффективность и прибыльность бизнеса.

На сегодняшний день разработка систем мотивации работников является одной из наиболее важных задач для компаний во всех отраслях бизнеса. Особенно актуальна эта тема для молодых работников, поскольку их ожидания и потребности отличаются от предыдущих поколений.

Последние исследования показывают, что молодые работники более заинтересованы в развитии своих профессиональных навыков, налаживании связей с коллегами, возможности участвовать в проектах и программах корпоративной социальной ответственности, а также в работе в команде, где царит дружеская и поддерживающая атмосфера.

Грамотное и эффективное мотивирование работников является одной из ключевых факторов успешной деятельности любой компании. Если работники чувствуют себя довольны своей работой и видят перспективы для развития, это безусловно влияет на качество выполняемой работы и производительность компании в целом. Таким образом, мотивация является ключевым элементом в активизации человеческого фактора, создающего не только материальные предпосылки для производства, но и обеспечивает эффективное функционирование предприятия в целом [2].

Однако очень часто предприниматели и управленцы думают, что лучшим способом стимулирования работников является использование механизма премий и штрафов. Хотя такие финансовые поощрения могут иметь определенный эффект, на самом деле существует много других способов мотивации, не связанных с денежными вознаграждениями или наказаниями [3].

К примеру, создание позитивной и доброжелательной атмосферы в коллективе, повышение лояльности и ответственности со стороны персонала, формирование устойчивой корпоративной культуры и долгосрочное сотрудничество с лучшими работниками. Эти способы мотивации могут быть даже более эффективными, поскольку они способствуют формированию доверия и взаимопонимания между работниками и делают компанию более привлекательной для талантливых специалистов.

Эффективная мотивация работников – это ключевой элемент удачной деятельности любой компании. Одним из важнейших критериев эффективной мотивации является тип воздействия на работника. Он может быть прямым или непрямым.

Прямой тип мотивации предполагает, что работник сознательно работает над достижением определенной цели, знаком с заданием и обещанной наградой за его исполнение. Прямой тип мотивации, в свою очередь, делится на материальные и нематериальные стимулы.

Материальные стимулы, такие как премии, финансовые бонусы, путевки и другие денежные поощрения, являются одним из самых распространенных методов прямой мотивации. Но, нематериальные стимулы, такие как грамоты, новый кабинет, корректировки рабочего графика, также могут очень отлично провоцировать работников.

Косвенная мотивация, как правило, не связана с конкретным работником.

Вместо этого, меры, способствующие косвенной мотивации, направлены на создание благоприятной атмосферы и повышение общей мотивации работников.

Это может быть достигнуто из-за повышения уровня коммуникации между работниками и руководством, организацию развлечений и мероприятий

для работников, развитие корпоративной культуры Основная цель косвенной мотивации – это создание условий, в которых работники могут быть высокопроизводительными и удовлетворены своей работой.

Кроме прямой и косвенной мотивации, существуют другие виды стимулов, которые влияют на эффективность сотрудников в организации.

Социальная мотивация, основанная на том, что сотрудник понимает, что он несет долю ответственности за успехи или неудачи команды, может побуждать к высококачественному выполнению задач. Психологическая мотивация, заключающаяся в создании доброжелательной атмосферы в коллективе, может сделать рабочее место приятнее и обеспечить большую мотивацию к выполнению работы.

Карьерная мотивация может быть важной для тех сотрудников, которые стремятся к карьерному росту. Это означает, что организация должна обеспечить оптимальные условия для здоровой конкуренции, где каждый работник может развиваться и повышать свои навыки. Образовательная мотивация предполагает, что работники имеют возможность получать новые знания и совершенствовать свои навыки.

Прямая мотивация состоит в том, что сотрудник заранее знает, что его ждет, и какой стимул он получит за проделанную работу. Это могут быть материальные стимулы, такие как премии, финансовые бонусы или путевки, или нематериальные стимулы, такие как грамоты или корректировка рабочего графика.

Материальные стимулы обычно включают денежные поощрения, которые могут быть прямо связаны с результатами работы.

Инструменты финансовой мотивации включают денежные поощрения и штрафы, являющиеся достаточно распространенным подходом в современном бизнесе. Денежные поощрения могут быть в различных формах, таких как премии, надбавки, бонусы за перевыполнение задач, социальный пакет, страхование, льготы и другие награды материального характера [3]. Эти поощрения могут использоваться как мотивация для повышения производительности, увеличения качества работы и достижение большего успеха в предпринимательской деятельности.

Штрафы, в свою очередь, могут включать штраф за административные. Нарушения, такие как опоздание или невыполнение плана, лишение премии за неудовлетворительные результаты или отработка штрафных рабочих часов. Штрафы могут использоваться для наказания за неправильное поведение или для стимулирования к выполнению работы в срок и высокое качество.

Однако важно понимать, что штрафы могут быть эффективным методом мотивации только в сочетании с материальными поощрениями. Главная задача руководителя в данном случае – найти золотую середину, баланс между наградами и наказаниями. Следует рассматривать каждый случай отдельно и обеспечивать равный доступ к поощрениям и штрафам для всех работников. Такой подход поможет создать более мотивирующую и эффективную рабочую

атмосферу. Нематериальная мотивация в руках умелого руководителя может стать ключевым инструментом в работе с персоналом. Топ-10 лучших методов нефинансовой мотивации приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Топ-10 лучших методов нефинансовой мотивации\***

Метод	Характеристика
Мотивационные совещания	Включает проведение встреч с персоналом с целью их информирования о планах и целях компании, а также привлечения их к организационному жизни компании
Поздравления со знаменательными датами	Предполагает приветствие сотрудников по случаю различных событий, таких как дни рождения, окончание испытательного срока, годовщины работы и т. д. чтобы повысить их лояльность к компании
Возможности для профессионального роста	Предполагает повышение профессионального уровня сотрудников, что поможет им расти как профессионалам и повысит их ценность для компании
Публичная похвала прилежных работников	Заключается в публичном признании прилежных сотрудников, что поддерживает их энтузиазм и чувство важности. Все эти методы могут быть достаточно эффективными для нефинансовой мотивации сотрудников, что повысит их производительность и лояльность к компании
Комфортные условия работы	Обеспечение максимально комфортных и приятных условий для работников
Меры для повышения иммунитета поддержки командного духа	Это могут быть корпоративные, туристические поездки, походы в кино или на каток, спортивные соревнования и другие способы совместного проведения времени. Иногда такие мероприятия можно проводить и с практической пользой для компании (субботник, генеральная уборка офиса)
Гибкий график как метод поощрения	Некоторым специалистам не нужно много времени для выполнения своих задач, и, закончив дела, они просто ждут конца рабочего дня. В таком случае отличным способом мотивации может стать гибкий график. Человек будет знать, что если он сделает свою работу быстро и качественно, то ему не нужно будет сидеть в офисе
Предоставление оплачиваемого выходного дня за качественно выполненную работу	Такая возможность отдохнуть помогает снять стресс и повысить мотивацию сотрудников, что в свою очередь приводит к росту производительности труда
Предоставление скидок на услуги или продукты компании	От небольших скидок финансовое состояние фирмы не пострадает, а вот персонал, почувствовав заботу, станет более лояльным к руководству
Налаженная обратная связь	Важно учитывать индивидуальные особенности каждого работника и его способность свободно выражать себя. Для этого можно использовать различные формы обратной связи, например, планерки или корпоративные «письменные ящики» и стикерные доски. При этом важно создать конструктивную атмосферу для обсуждения проблем и поиска путей решения

Источник: составлено авторами

Для того, чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации нужно придерживаться 7 ключевых шагов для разработки и внедрения мотивационной системы в компании:

Первые два шага – определить проблемы, возникающие из-за недостатка мотивации, и составлении списка ключевых задач на основе этих проблем.

Третий шаг – проведение социальной диагностики, чтобы определить ключевые финансовые и нефинансовые стимулы, в которых нуждается коллектив и каждый сотрудник отдельно.

Четвертый шаг – разработка системы мотивации на основе полученных данных и выбор конкретных методов и их последовательности, и периодичности.

Пятый шаг – расчет финансовых затрат на внедрение системы.

Шестой шаг – детальное информирование персонала о грядущих изменениях и раздача подробных инструкций по параметрам оценки и способам начисление бонусов и штрафов.

Седьмой шаг – запуск и тестирование системы, а после пробного периода подбиваются первые результаты путем сопоставления затрат и полученной прибыли. Если результаты за пробный период неудовлетворительны, то система нуждается усовершенствования, возможно, были подобраны не оптимальные методы или неверно определены стимулы, и проводится повторный опрос персонала и новая постановка целей [4].

Эти шаги помогают компании разработать и внедрить систему мотивации, что поможет решить проблемы, возникающие из-за недостатка мотивации в коллективе.

Правильная мотивационная система является ключевым элементом успешной работы любой компании, поскольку она может значительно повысить эффективность и производительность сотрудников, снижение текучести кадров и улучшение общего атмосферу в коллективе. При этом, успех внедрения такой системы зависит от того, как хорошо управленцы смогут сбалансировать использование финансовых и нематериальных стимулов.

Классические финансовые стимулы, такие как увеличение зарплаты, бонусы за результативность и другие финансовые премии, являются достаточно эффективными в нескольких таких областях, как продажи или производство. Однако, они не всегда являются лучшим решением для всех компаний. Например, в творческих или научных отраслях может быть более важным создание благоприятной атмосферы для творчества и инноваций, чем просто увеличение зарплаты.

С другой стороны, нематериальные стимулы, такие как признание, возможность развития, гибкий график работы и другие, могут иметь очень большое влияние на мотивацию сотрудников, особенно в компаниях, где работают квалифицированные специалисты, которые оценивают свою работу не только за заработную плату. Важно подчеркнуть, что нематериальные стимулы могут быть такими же эффективными, как и финансовые, и их

использование может помочь компаниям сэкономить средства, но при этом повысить производительность своих работников.

Следовательно, для успешного внедрения мотивационной системы необходимо сосредоточиться на сбалансированном сочетании финансовых и нематериальных стимулов. Хотя денежное вознаграждение важно, это не единственный фактор, который стимулирует работников. Нематериальные мотиваторы, такие как признание, похвала, возможность развития и повышения квалификации, делают рабочее место более привлекательным для работников и увеличивают их самомотивацию.

### Список литературы

1. Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян [и др.]. – М. : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 272 с.
2. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2019. – 183 с.
3. Парабеллум, А. А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2017. – 203 с.
4. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 346 с.

## ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВЭД

**ХАРХАРДИН Н.С.,**  
аспирант,

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

*Аннотация.* Приводится специфика функционирования механизма антикризисного управления предприятиями, осуществляющими внешнеэкономические операции. Устанавливаются стадии управления рисками, связанными с реализацией внешнеторговых сделок. Выявляются направления минимизации возможных потерь при возникновении внешнеторговых рисков. Систематизируются методы страхования рисков внешней торговли.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, механизм, внешнеторговые сделки, риски.

## **FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT MECHANISM IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

***KHARKHARDIN N.S.,***

*postgraduate student,*

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

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

*Annotation.* The specifics of the functioning of the anti-crisis management mechanism of enterprises engaged in foreign economic operations are given. The stages of risk management related to the implementation of foreign trade transactions are established. The directions of minimizing possible losses in the event of foreign trade risks are identified. Methods of insurance of risks of foreign trade are systematized.

*Keywords:* crisis management, mechanism, foreign trade transactions, risks.

Механизм антикризисного управления в ВЭД РФ имеет свои особенности, связанные с особенностями функционирования экономической системы и международной торговли.

Риски во внешнеэкономической деятельности – параметр, еще более сложный, чем просто предпринимательские риски. Они содержат в себе долю предпринимательских рисков одновременно с рисками, возникающими только при осуществлении фирмой внешнеэкономических операций. Внешнеэкономические риски имеют свою специфику, поэтому в мировой практике страхуются лишь отдельные виды таких рисков.

Риск наличия ошибок в контракте исключается в случае проведения работы по оптимизации составленного варианта контракта. Для этого сначала проводится анализ условий контракта, затем устраняется возможность наличия в нем ошибок и неточностей с экономической и юридической точки зрения.

Управление риском валютного курса становится все более актуальной проблемой в условиях постоянного и практически непредсказуемого колебания курсов валют доллар, евро. Несмотря на то, что за последние несколько лет выявились определенные тенденции в изменении валютного курса, необходимость управления данным риском очевидна.

Цель оптимизации рисков внешнеторговой сделки заключается в сокращении неопределенности и минимизации возможности несения убытков с целью проведения сделки с максимальной выгодой для предприятия.

Поэтапная схема потенциального управления рисками при реализации внешнеторговых операций представлена на рис. 1.

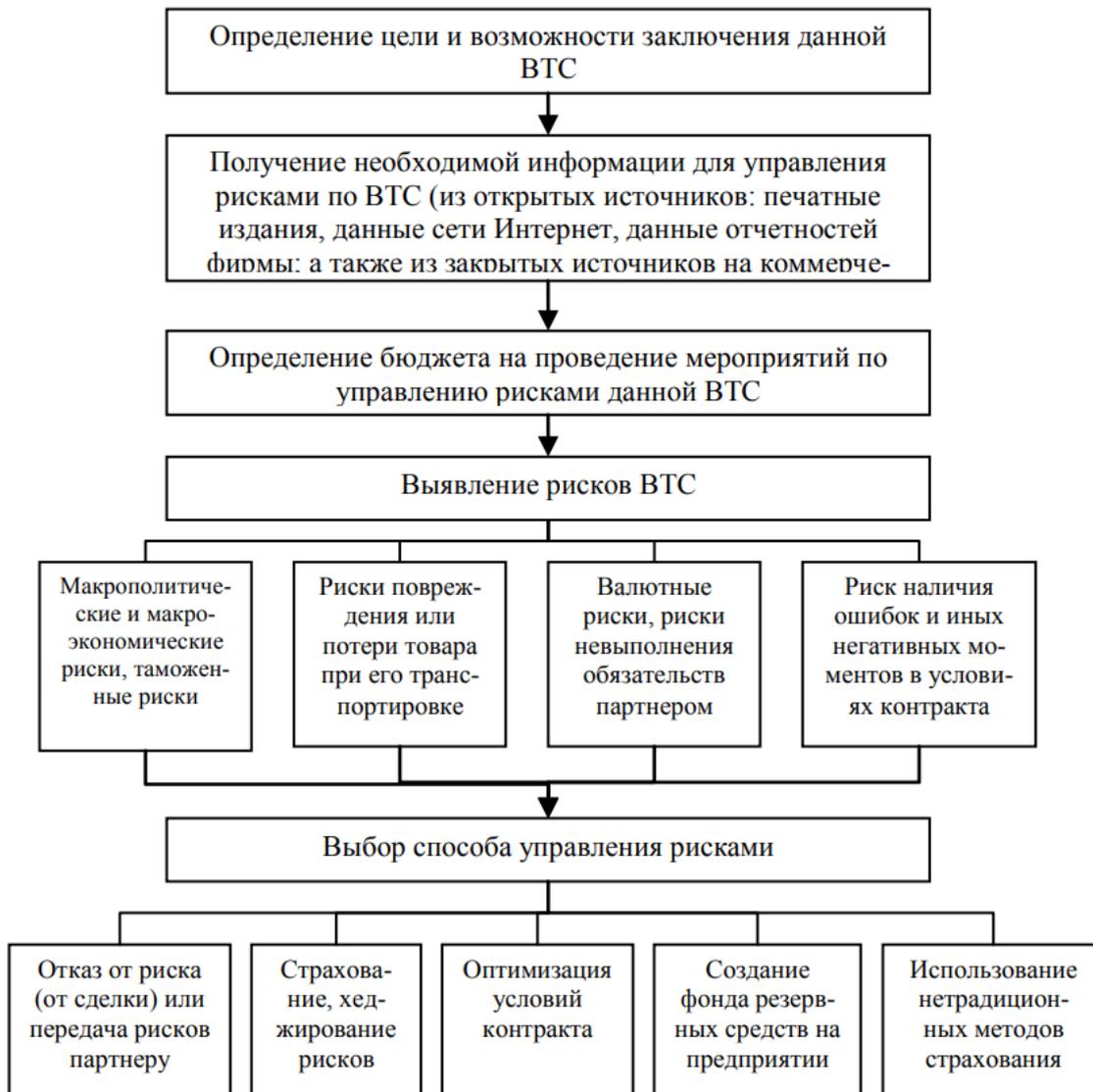


Рис. 1. Схема поэтапного управления рисками внешнеторговой сделки

В табл. 1 представлен пример процесса исследования рисков и планируемых способов управления ими для существующих разновидностей ВЭР (внешнеэкономические риски).

Таблица 1

**Изучение возможных рисков и планируемых способов их минимизации в рамках программы антикризисного управления фирмой**

№	Вид риска	Планируемый способ минимизации
1	2	3
1	Макрополитические и макроэкономические риски	– комплексное исследование макрополитических и макроэкономических ситуаций стран-партнеров; – оценка выгоды возможного сотрудничества; – соответствующие оговорки в контрактах с целью снижения возможности возникновения потерь по причине данного вида рисков.

1	2	3
2	Таможенные риски	– изучение предыдущих взаимоотношений потенциальных партнеров с таможенными органами; – своевременное и полное обеспечение со своей стороны всех необходимых данных для беспрепятственного осуществления обеими компаниями экспортной и импортной таможенной очистки товара.
3	Риск изменения валютных курсов	– изучение колебаний курса валют за определенный период времени (6, 12, 18 месяцев); – включение в контракт валютной оговорки в рамках стратегии уклонения от риска (хеджирование) в случае изменения валютного курса более чем на 5%.
4	Риски международного маркетинга	– исследование конъюнктуры рынка данного товара; – исследование цен на данный товар различных компаний, работающих на мировом рынке; – проведение встреч с представителями партнеров для обсуждения возможных проблем.
5	Риски повреждения, частичной или полной потери груза	– изучение возможностей партнеров осуществить перевозку товара между странами; – условия и принципы взаимодействия с ТЭК (транспортно-экспедиционными компаниями) при организации перевозки грузов; – создание всех необходимых условий для обеспечения сохранности товара во время его перевозки.
6	Риск наличия ошибок, неточностей и иных неблагоприятных моментов в контракте, могущих привести к негативным последствиям при исполнении ВТС	– проведение комплексной работы по изучению предложенных контрагентами вариантов контракта; – оценка возможных вариантов улучшения условий контракта; – введение предложений по оптимизации контрактов с целью минимизации рисков, связанных с их исполнением
7	Риск невыполнения обязательств иностранным партнером	– поиск всевозможных данных о потенциальных партнерах и их деятельности; – составление соответствующих листов данных (Partner Data Sheet) о контрагентах на основе полученной информации.

Деятельность в этой области характеризуется различными способами хеджирования валютных рисков, в частности, путем: включения во внешнеторговый контракт односторонних или двусторонних валютных оговорок; проведения фьючерсных операций; проведения форвардных сделок, т.е. осуществления расчетов по валютной или иной сделке более чем через два рабочих дня после ее заключения; продажи фирмой фьючерсных контрактов (короткое хеджирование) и покупки фирмой фьючерсных контрактов (длинное хеджирование); проведения сделок с опционами, т.е. обязательствами на право

покупки или продажи товара (или валюты) по цене, установленной в момент заключения сделки в течение оговоренного периода и т.д.

Для управления другими рисками, в особенности теми, которые обычно зависят не от действий исследуемой организации, а от действий других субъектов, либо действий непреодолимой силы (риск невыполнения обязательств партнером, макроэкономические, политические и иные виды рисков), следует использовать возможность страхования рисков, самострахования в виде формирования за счет отчислений от прибыли резервных средств в рамках предприятия для покрытия ущерба в случае наступления рискованной ситуации, или прибегать к нетрадиционным методам страхования.

К нетрадиционным методам страхования относят новые способы управления рисками, которые традиционно не применяются компаниями на практике. К таким способам прибегают обычно в конкретных ситуациях в зависимости от обстоятельств. Выгодность этих методов выявляется при их использовании в конкретном случае, который называется «идеальным».

Существует, например, понятие «blackside»-страхования (BSI). В рамках данного метода два иностранных контрагента заключают соглашение, согласно которому в случае получения убытков одним из этих контрагентов в процессе реализации сделки между ними сумма ущерба компенсируется средствами другого. В «blackside»-соглашении могут участвовать более двух контрагентов. Особенность такого страхования состоит именно в «скрытой» («blackside») компенсации, получаемой от второго контрагента в любом случае. Выгодность такого страхования при осуществлении совместных сделок между участниками «blackside»-соглашения очевидна. Участникам данного соглашения выгодно чтобы их контрагент не понес убытков, поэтому каждая компания – участник BSI – вместе с партнером предпринимает комплексные меры по недопущению наступления ущерба для этого партнера. Последние несколько лет можно наблюдать распространение применения данного метода в странах ЕС. Однако ставка делается на традиционных долговременных и проверенных торговых отношениях субъектов ВЭД. Фактически две компании, не являясь страховыми компаниями и не создавая страхового пула, осуществляют финансирование предпринимательских рисков друг друга.

В рамках конкретного предприятия также можно организовать деятельность по нетрадиционному страхованию от рисков.

Одним из методов такого страхования является создание внутри предприятия фонда Full Currency Cap (FCC). Суть данного метода заключается в самостраховании от возможных внешнеэкономических и предпринимательских рисков, любых чрезвычайных ситуаций с помощью создания соответствующих резервов на накопительном счете предприятия. Резервы создаются за счет ежемесячных (других периодических) отчислений от прибыли. Особенность использования метода FCC заключается в том, что как вид абсолютного самострахования (от всевозможных потерь), он предполагает формирование вышеуказанных резервов в нескольких наиболее устойчивых

валютах (обычно, в твердых, которые характеризуются регулярным укреплением). Это, в свою очередь, означает необходимость проведения служащими (экономистами) предприятия постоянного анализа колебания курсов валют.

Таким образом, эффективная система антикризисная система на предприятии-субъекте ВЭД должна быть представлена четкой структурой анализа потенциальных рисков, потерь и убытков, выявления видов ВЭР, которые могут возникнуть в ходе реализации ВТС и поиска стратегии (или совокупности стратегий) минимизации выявленных ВЭР (страхование, хеджирование, аутсорсинг, мониторинг условий внешнеторговых контрактов и т.д.).

## **РАЗВИТИЕ ИНКЛЮЗИВНОГО БИЗНЕСА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ РФ**

**ЧЕРНАЯ Л.В.,**

*канд. наук гос. упр., доцент, доцент,*

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

**ВОЛОССКИЙ В.В.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Рассматривается значение инклюзивного бизнеса в современном мире. Доказано, что это – вид деятельности, направленный на решение социальных проблем и оказание поддержки лицам с ОВЗ и другим заинтересованным лицам. Обоснована необходимость разработки стратегии развития и поддержки инклюзивного предпринимательства в России на государственном и корпоративном уровнях.

*Ключевые слова:* инклюзивность, инклюзивный бизнес, инклюзивное предпринимательство, стратегия развития инклюзивного предпринимательства.

## **DEVELOPMENT OF INCLUSIVE BUSINESS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES OF THE RF**

**CHERNAYA L.V.,**

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

**VOLOSKY V.V.,**  
master's student,

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

*Annotation.* Examines the importance of inclusive business in the modern world. It has been proven that this is a type of activity aimed at solving social problems and providing support to persons with disabilities and other interested parties. The need to develop a strategy for the development and support of inclusive entrepreneurship in Russia at the state and corporate levels is substantiated.

*Keywords:* inclusiveness, inclusive business, inclusive entrepreneurship, strategy for the development of inclusive entrepreneurship.

В настоящее время имидж организации во многом зависит от современных трендов, которые стараются придерживаться руководители, одним из которых выступает инклюзивность и ее обеспечение. Поэтому в последнее время тема инклюзии активно обсуждается в контексте развития бизнеса предпринимательских структур в различных сферах общественно-экономической жизни.

Исследователи отмечают, что инклюзивный бизнес много общего имеет с социальным предпринимательством, вместе с тем, далеко выходит за его границы. С одной стороны, он ориентирован на вовлечение в социально активную жизнь как можно большего количества членов общества с целью внесения вклада в бизнес, независимо от их физических, материальных, финансовых, иных возможностей. С другой – он направлен на взаимодействие с внешними стейкхолдерами для поддержания инклюзии. Иными словами, инклюзивность в бизнесе – это включение различных групп людей в разнообразные социальные процессы, создание специальных условий.

В то время, как социальное предпринимательство, опираясь на вызовы общества, решает проблему определенной категории лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), которые ограничены в правах или возможностях, исходя из их нужд (организация досуга для пожилых людей, обучение детей с особенностями развития, производство для узких групп незрячих, неслышащих и др.).

По данным ООН, представленным на 16-й сессии Конференции государств-участников Конвенции о правах инвалидов, на начало 2023 г. в мире насчитывается более 1 млрд. граждан (около 15% населения Земли) с ограниченными возможностями, из которых 80% проживает в развивающихся странах. Кроме того, в докладе отмечается, что количество лиц с ОВЗ в последние годы значительно увеличилось, а большинство из них постоянно сталкиваются с множеством социальных барьеров, мешающих полноценно войти в жизнь остального общества [1].

Российская Федерация также сталкивается с данной проблемой. Так, по данным Росстата, на 1 января 2023 г. общая численность лиц с ОВЗ составила

более 11 млн. чел. (7,5% численности постоянного населения России), которые часто сталкиваются с проблемами социальной интеграции (сложности в получении качественного образования, доступа к медицинским услугам, трудоустройству) [2].

В то же время, мировая практика показывает, что успешное развитие инклюзивного бизнеса – это альтернативный механизм ускорения темпов социального прогресса, развитие инновационных ресурсов по регулированию социальной сферы и поддержке предпринимательства. Как видим, время диктует предпринимательским структурам свои требования в сторону смещения акцентов бизнеса не на достижение финансовых результатов, а, скорее, на повышение качества жизни групп людей, оказавшихся в сложной ситуации. Иными словами, развитие инклюзивного бизнеса, ориентированного на реализацию социальной миссии и достижение общественно-полезных целей, будет способствовать созданию равных возможностей в более справедливом инклюзивном обществе, в том числе и при помощи государственных программ поддержки и социальной интеграции.

Следовательно, инклюзивный бизнес – это внутренние бизнес-процессы организации (интеграция сотрудников с ОВЗ внутри коллектива, не допускающей неэтичного отношения к новым сотрудникам, гиперопеки, жалости и т.п.), способствующие созданию таких условий, при которых каждый сотрудник трудится, развивается, приносит пользу, независимо от особенностей здоровья, пола, веры и т.д.

Для решения социальной проблемы существуют различные общедоступные методики и курсы для сотрудников и руководителей, помогающих решению вопросов адаптации рабочего места в зависимости от потребностей отдельно взятого сотрудника с ОВЗ. В данном аспекте, инклюзивный бизнес – это внедрение социальной инновации.

В российском обществе в настоящее время растет потребность в эмпатии, которая выражается в экологичном подходе к управлению персоналом, что способствует развитию новых этапов инклюзивности в бизнесе. Так, российские работодатели во время пандемии коронавируса сделали прорыв в развитии удаленного формата труда, открывая альтернативные возможности, как действующим сотрудникам, так и лицам с ОВЗ. Кроме того, работодатели всерьез принимают идею баланса между работой и личной жизнью персонала (помощь в решении социальных проблем, расширение социальных гарантий, защита здоровья сотрудников и т.д.).

Применение инклюзивности в бизнесе несет за собой не только определенные затраты, но и приносит свои выгоды:

инклюзивный бизнес – это репутация, открытость, создание комфортной рабочей среды, в которой каждый сотрудник, вне зависимости от особенностей, имеет все возможности для развития;

бизнес, соблюдающий культурные интересы и этические нормы, на 30-35% увеличивает эффективность персонала;

сотрудники с ОВЗ более мотивированы в процессе деятельности, поскольку им намного сложнее найти работу;

организации демонстрируют, что задумываются о проблемах общества, оставаясь эффективными, привлекая, тем самым, внимание аудитории;

инклюзивный бизнес дает возможность продемонстрировать свою социальную ответственность потенциальному инвестору;

социальные предприятия могут претендовать на финансовую помощь от государства со всем спектром мер поддержки (консалтинг, бизнес-образование, различные сервисы, продвижение и т. д.);

в инклюзивном бизнесе не существует застоя идей (чем разнообразнее коллектив, тем больше новаторских решений).

Учитывая опыт развития инклюзивного бизнеса в мире, в Российской Федерации необходимо на законодательном уровне закрепить понятия «инклюзивное предпринимательство», а также обеспечить стимулирование и защиту инклюзивного бизнеса.

В соответствии с Федеральным законом № 245-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 26.07.2019 г., статус социального предприятия вправе получить любой объект малого и среднего предпринимательства, в том числе организации, трудоустраивающие людей с инвалидностью [3]. В нем закреплены соответствующие преференции для компаний, которые трудоустраивают людей с инвалидностью. Однако, таких мер недостаточно для решения накопившихся социальных проблем.

В данном аспекте, на уровне государства необходимо разработать стратегию развития инклюзивного предпринимательства, которая будет направлена на создание благоприятных условий для социального, молодежного, женского предпринимательства, а также на вовлечение в предпринимательство лиц с особыми потребностями.

Особое внимание следует уделять так называемому серебряному предпринимательству, поскольку по прогнозам экспертов, к 2035 г. количество россиян старше 60-65 лет удвоится и достигнет 30% от численности всего населения, что может создавать огромную экономическую нагрузку на молодых, подрывая социальную политику. Опытным специалистам предпенсионного возраста труднее найти работу, а многие рынки игнорируют запросы пожилых людей, не видя в них своего потребителя. Вместе с тем, старшее поколение россиян, как стабильно растущий сегмент, является крупной категорией клиентов для практически любого бизнеса. Кроме того, возрастные предприниматели могут успешно развивать свой бизнес.

В рамках стратегии необходимо акцентировать внимание на решении ряда задач (нормативно-правовое регулирование, финансовая, информационная, консультационная поддержка, развитие дискуссионных и диалоговых площадок для обмена опытом между предпринимателями, предоставление преференций, разработка различных мер стимулирования инвестиций в социальную сферу и др.).

Еще одним механизмом развития инклюзивного бизнеса могут стать программы вовлечения негосударственного сектора в создание доступной среды, товаров, услуг, сервисов для людей с ОВЗ через подписание Национального инклюзивного договора с привлечением всех заинтересованных лиц. В рамках договора можно планировать предоставление консультационных услуг, проведение программ обучения, мастер-классов, занятий по адаптивному плаванию и адаптивной физкультуре, содействие в получении статуса социального предприятия, организацию соревнований для детей с ОВЗ, другие виды поддержки, услуги, сервисы.

Таким образом, инклюзивный бизнес, как своеобразный мост между государством, предпринимателями и социально уязвимыми слоями населения, представляет собой уникальный способ предпринимательства, при котором выигрывают все вовлеченные стороны. Инклюзивность (вовлеченность) применяется в бизнесе для создания благоприятных условий сотрудникам в границах корпоративной культуры, которые помогают сотрудникам увеличить эффективность труда и повысить уровень комфорта. В свою очередь, развитие в среднесрочной и долгосрочной перспективе инклюзивного предпринимательства позитивно отразится не только на решении социальных проблем общества, но и на экономическом развитии страны.

### **Список литературы**

1. 80 процентов людей с инвалидностью живут в развивающихся странах. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.un.org/ru/206691>.
2. Официальная статистика / Население/ Положение инвалидов – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964>.
3. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный закон № 245-ФЗ от 26.07.2019 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44522>.

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ**

***ШРАМКО К.Ф.***,  
*директор ООО «Донбасс-Кондитер»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия кондитерской отрасли при осуществлении внешнеэкономической деятельности, в связи с вхождением Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей в состав субъектов

Российской Федерации. Сделан вывод о необходимости совершенствования организационно-правовых механизмов управления внешнеэкономической деятельностью предприятий в условиях переходного периода.

*Ключевые слова:* внешнеэкономическая деятельность, кондитерская отрасль, субъект ВЭД, переходный период.

## **PROBLEMS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF CONFECTIONERY INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECT**

***SHRAMKO K.F.,***

*Director of Donbass-Confectioner LLC,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The main problems faced by enterprises of the confectionery industry in the implementation of foreign economic activity in connection with the entry of the Donetsk and Lugansk People's Republics, Zaporozhye and Kherson regions into the constituent entities of the Russian Federation are considered. The conclusion is made about the need to improve the organizational and legal mechanisms for managing foreign economic activity of enterprises in the conditions of the transition period.

*Keywords:* foreign economic activity, confectionery industry, foreign economic activity subject, transition period.

Вхождение в состав Российской Федерации Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей, ставит перед менеджментом и владельцами предприятий задачу принятия эффективных управленческих решений, обеспечивающих возможности для развития бизнеса, его масштабирования и выхода на новый уровень. Особую актуальность это приобретает для предприятий-субъектов внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Вопросы развития организационно-правовых механизмов управления внешнеэкономической деятельностью исследованы с разной степенью детализации Бариновым В.А., Беганской И.Ю., Бурденко Е.В., Бурмистровым В.Н., Горчаковым В.Ю., Дроздовой Г.М., Кашаниной Т.В., Науменко С.Н., Остапенко Т.Г., Смитиенко Б.М., Топольницкой Т.Б. и др. Вместе с тем в условиях современных вызовов и факторов влияния, а именно политизации механизма процесса, внешнеэкономическая деятельность приобретает новые черты и формы, поэтому существует необходимость постоянного изучения вопросов развития организационно-правовых механизмов управления ВЭД.

Внеэкономическая деятельность выступает составляющей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а, следовательно,

взаимосвязанной с ней и совместно мотивированной предприятием. В то же время ВЭД имеет существенную специфику, которая заключается в необходимости функционирования на внешних рынках во взаимодействии с субъектами хозяйствования других стран.

Организация управления ВЭД – достаточно сложная работа и определяется, прежде всего, отраслевой принадлежностью предприятия, необходимостью проработки вопросов относительно конъюнктуры рынка, предпочтений потенциальных покупателей и продавцов, установления деловых контактов с ними, проведения переговоров, подписания соглашений, др.

Кондитерская отрасль Донецкой Народной Республики не является исключением в данном вопросе. Цель развития кондитерского бизнеса заключается не только в производстве продуктов с высокими вкусовыми качествами и обеспечении удовлетворения потребностей в кондитерских изделиях внутренних потребителей, но и постоянное повышение эффективности производственной деятельности, оптимизации процессов, сокращение негативного воздействия на окружающую среду, распространение продукции за пределы региона, расширение рынков и каналов сбыта, поиск новых клиентов [1;2].

Среди крупных «игроков» на рынке кондитерских изделий в Донецкой Народной Республике следует выделить ООО «ДОНБАСС-КОНДИТЕР», ООО «ЛАКОНД», ООО ПКФ «ОНИКС». Также данный рынок представлен рядом более мелких производителей – обществ с ограниченной ответственностью и индивидуальных предпринимателей. Вместе с тем последние обеспечивают удовлетворение потребностей на внутреннем рынке.

ООО «ДОНБАСС-КОНДИТЕР» является ведущим предприятием кондитерской отрасли Донецкой Народной Республики и предлагает продукцию как на внутреннем, так и внешнем рынках. На внешнем рынке ООО «ДОНБАСС-КОНДИТЕР» реализует продукцию на рынки Беларуси, Таджикистана, Армении, Казахстана, Киргизии, Узбекистана, Туркменистана, Китая и др. [3]

Технологический процесс включает постоянный контроль качества используемого сырья и готовой продукции, а процесс производства полностью автоматизирован и соответствует международным требованиям и стандартам.

Основные принципы работы ООО «ДОНБАСС-КОНДИТЕР»:

- совместное планирование и подбор высоко оборачиваемого и востребованного ассортимента кондитерской продукции в самых разных ценовых категориях;

- доставка продукции на склад покупателя;

- эксклюзивность дистрибьюторской территории при определенных объемах;

- производство продукции исключительно под потребности клиентов, учитывая географию рынка сбыта и религиозную этику;

– реализация свежей продукции по конкурентной цене.

Главной целью деятельности для ООО «ДОНБАСС-КОНДИТЕР» является извлечение максимальной прибыли за счет развития производства и повышения уровня квалификации персонала. В этой связи на предприятии разработана экономически целесообразная и эффективная программа взаимодействия с партнерами - индивидуальный подход к заказчикам с учетом специфики региона, а также специальные мотивационные программы для оптовых покупателей и дистрибьюторов.

Вместе с тем, все предприятия кондитерской отрасли сталкиваются с проблемой технологического характера, которая заключается в значительном устаревании основных производственных фондов, что препятствует производству качественной продукции, ограничивает ассортимент и приводит к значительным затратам производственных ресурсов. Рост цен на сырье и логистические процессы, низкая производительность труда, связанная с высокой себестоимостью продукции, проблема учета предприятиями изменений вкусов и предпочтений населения, а также глобальной нехватки специалистов и низкоквалифицированных рабочих – являются проблемами развития кондитерской промышленности на новых территориях Российской Федерации, в частности в Донецкой Народной Республике.

На сегодняшний день одной из проблем для ООО «ДОНБАСС-КОНДИТЕР» выступает сертификация продукции, что связано, в первую очередь с переходным периодом, в течение которого урегулируются вопросы интеграции нового субъекта Российской Федерации в экономическую, финансовую, кредитную и правовую системы РФ, в систему органов государственной власти.

Это касается, в первую очередь, вопросов приведения правовых норм стандартизации и сертификации продукции, принятых в Донецкой Народной Республике, к положениям и стандартам, принятым в Российской Федерации, в т.ч. реорганизации структуры ГУП ДНР «ДОНЕЦКСТАНДАРТМЕТРОЛОГИЯ», которая до принятия ДНР в состав РФ выступала единым органом сертификации и стандартизации продукции на территории Донецкой Народной Республики [4].

Таким образом, для внешнеориентированного предприятия ООО «ДОНБАСС-КОНДИТЕР» осуществление эффективной внешнеэкономической деятельности невозможно без организационно-правовых инструментов ее регулирования. Поэтому повышение эффективности управления ВЭД должно осуществляться комплексно на каждом этапе внешнеэкономической операции с использованием всего организационно-правового инструментария.

### **Список литературы**

1. Агаркова, В. А. Возможность применения зарубежного опыта для развития кондитерской промышленности Донецкого регион / В. А. Агаркова // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – Донецк: ДонНУ, 2020. – Вып. 12, том 3: Экономика. – 346 с.
2. Ангелина, И. А. Оценка конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности: методический аспект / И. А. Ангелина, С. В. Салита // Вестник Института экономических исследований. – 2018. – № 4(12). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-pischevoy-promyshlennosti-metodicheskiy-aspekt>.
3. ООО «ДОНКО» / Официальный сайт. – Режим доступа: <https://candy-factory.ru/konditerskaya-fabrika-donko/>.
4. Устойчивое промышленное развитие. – 2023. – № 5. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://rusregister.ru/wp-content/uploads/ustojchivoe-promyshlennoe-razvitie.-5-2023.pdf>.

## **СЕКЦИЯ 5: УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ**

### **ОСОБЕННОСТИ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**БАЛАЕВА С.И.**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В.М. Кокова»,*

*г. Нальчик, Кабардино-Балкарская Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрена актуальность формирования и развития туристско-рекреационного комплекса региона на примере оздоровительно-лечебных курортов, пользующихся наибольшей популярностью среди отдыхающих. Подчеркивается уникальность активного действия тамбуканской грязи, заключающееся в том, что она успешно применяется как в области терапии, так и косметологии. Представлены результаты маркетинговых исследований деятельности предприятий, входящих в состав курортно-рекреационного комплекса республики, преимущества и недостатки деятельности курортно-рекреационно-туристического комплекса КБР. Выявлены проблемы и рекомендованы пути решения обозначенных проблем для успешного формирования и развития санаторно-курортно-рекреационным комплексом Кабардино-Балкарской Республики.

*Ключевые слова:* исследование, туристско-рекреационный комплекс, туризм, курорт, услуги, обслуживание.

### **FEATURES OF RESORT AND RECREATIONAL RESOURCES OF THE KABARDINO-BALKAR REPUBLIC**

**BALAEVA S.I.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov,*

*Nalchik, Kabardino-Balkarian Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The relevance of the formation and development of the tourist and recreational complex of the region is considered on the example of health resorts that are most popular among vacationers. The uniqueness of the active action of Tambukan mud is emphasized, which consists in the fact that it is successfully used both in the field of therapy and cosmetology. The results of marketing research of the activities of enterprises that are part of the resort and recreation complex of the republic, the advantages and disadvantages of the activities of the resort recreation

and tourist complex of the Kabardino-Balkarian State are presented. The problems are identified and the ways of solving the identified problems for the successful formation and development of the sanatorium-resort-recreational complex of the Kabardino-Balkarian Republic are recommended.

*Keywords:* research, tourist and recreational complex, tourism, resort, services, maintenance.

Курортно-рекреационная отрасль является одним из важнейших элементов социально-экономического развития Кабардино-Балкарии. Проведенные исследования туристского рынка республики показали, что наиболее перспективным направлением, характеризующим развитие, является спортивно-оздоровительный туризм. Это подтверждение аргументируется результатами анализа социально-экономических, природно-климатических и ресурсных особенностей республики.

Рассмотрим более подробно туристско-рекреационный комплекс региона. Издревле известно, что республика Кабардино-Балкария, как и маленькая Швейцария, характеризуется в первую очередь наличием высокогорного туризма и альпинизма. Горнолыжным спортом можно заниматься на базах, сосредоточенных вблизи с гостиничными комплексами. Благоприятные природно-климатические условия предрасполагают для развития курортно-рекреационного туризма. Всемирно известными курортными зонами республики являются: «Нальчик», «Долина нарзанов», «Голубые озера», турбазы Приэльбрусья и др. Нельзя не отметить, что Приэльбрусье - «Жемчужина России», международный центр туризма, альпинизма и горнолыжного спорта. Приэльбрусье нельзя рассматривать в отрыве от реки Баксан, знаменитой вершины Донгуз-Орун (4492 м) и таких ущелий как Шхельда, Чатына, Ушба [1].

На её территории широко расположилась самая высокая точка Европы гора Эльбрус высотой 5642м, а также менее известные: Дыхтау - 5203 м., Ирикчат - 4050 м., Килар - 4013 м., Донгуз-Орун - 4454 м., Джайлыксубаши - 4424 м., Джан-Туган - 4012 м., Адырсубаши - 4370 м., Сулуколбаши - 4251 м., Уллукара - 4302 м.

Превосходную атмосферу в республике создают более чем 100 красивейших, известнейших и знаменитых озер. Наиболее известными из них являются Голубые озера, Донгуз - Орункель, Донгуз - Орункедем, Донгуз - Орунбаксан, Сылтранкель, находящееся на высоте 2950 м, Сарыкол (2931м.) и Сылтран (3539м.), Цериккель (Нижнее Голубое озеро), Семицветное, Муруджинские, Тамбуканское, Секретное, Верхнее голубое озеро, Кель-Кетчхен (сухое озеро), Озеро Цериккель (Нижнее озеро) [2, 3]. Особый интерес туристов представляют этнографический и тематический туризм. Кабардино-Балкарию характеризуют рекреационные зоны, находящиеся на разных уровнях развития (рис 1).

Каждая из приведенных выше зон характеризуются разнообразным спектром конкурентных преимуществ и проблемами, которые требуют решения.

Например, уникальность курорта «Нальчик» заключается в том, что только здесь для отдыхающих предлагаются четыре вида минеральных вод: азотнотермальная, гидрокарбонатно-натриевая, йодобромная и сероводородная, процедуры с использованием лечебной грязи из озера Тамбукан. Кроме того, курорт располагает 18 минеральными источниками.

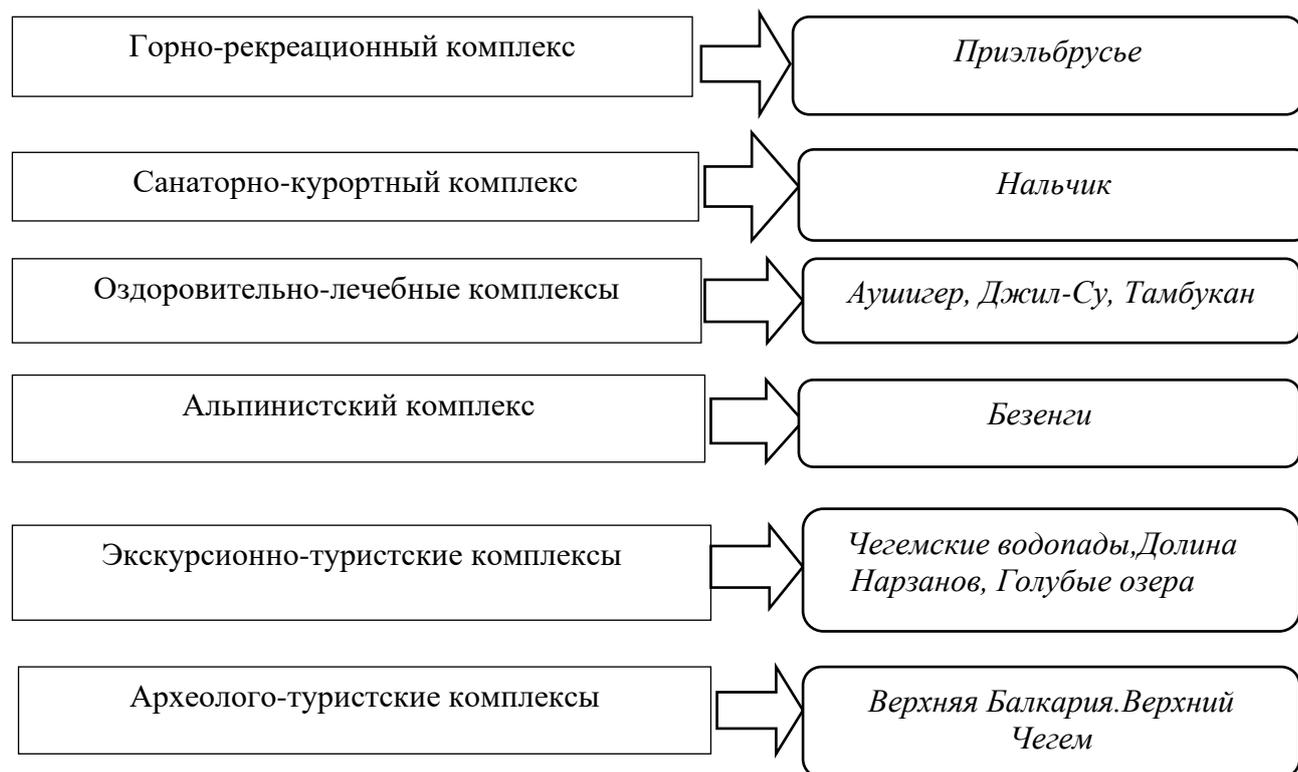


Рис. 1. Туристско-рекреационные зоны Кабардино-Балкарской Республики

Несмотря на множество предлагаемых услуг, есть проблемы, решение которых позволило бы создать высокоэффективный лечебно-оздоровительный курорт, повысить уровень обслуживания клиентов. Это такие проблемы как высокий уровень износа основных фондов санаторно-курортных учреждений; низкий уровень сервиса; низкая доходность в силу большого удельного веса льготников среди отдыхающих; выраженная сезонность.

Развитию туристского, альпинистского и горнолыжного комплекса способствует горно-рекреационная зона «Приэльбрусье», характеризующаяся разнообразием ландшафта, уникальными целебно-оздоровительными ресурсами, благоприятным микроклиматом и большими запасами высококачественных минеральных вод. Все это в комплексе создает условия для создания горнолыжного курорта мирового класса, но для этого необходимо решить такие проблемы как:

несоответствие горнолыжных трасс международным стандартам;

значительное превышение спроса на туристские услуги над предложениями в разгар сезона;

отсутствие необходимого оборудования для подготовки горнолыжных трасс и современной инфраструктуры и др.

В целом анализ туристско-рекреационных зон республики выявил ряд общих проблем:

неразвитая инфраструктура;

низкий уровень сервиса;

неэффективное использование имеющихся объектов туристско-рекреационных комплексов и рекламно-информационных средств для продвижения турпродукта.

Для решения выделенных проблем необходимо целенаправленно использовать финансовые средства, определенные в госпрограмме на период до 2025 года [4]. В ходе реализации поставленных задач к концу 2023 года численность граждан, занятых в сфере туризма, составила 107 % от плановых показателей, чему способствовал рост числа туристов, а также ввод в эксплуатацию новых объектов, относящихся к туристской инфраструктуре.

В рамках выполнения плана мероприятий подпрограммы "Рекламно-маркетинговое продвижение туристско-рекреационного комплекса Кабардино-Балкарской Республики" количество туристов, посетивших КБР в течение 2022-2023 гг в сравнении с показателями 2020-2021 гг. года увеличилось на 35 тыс. человек и составило 98,7 % от запланированного показателя. В 2023 году сумма налоговых поступлений от рынка туристских услуг в консолидированный бюджет увеличилась примерно на 10%. Объем туристических услуг, предоставленных предприятиями туристской отрасли, увеличился на 30 %.

Проведенный анализ показал, что протяженность горнолыжных трасс 2023 году увеличилась на 18,2 км, что превышает целевое значение показателя 2020 года.

Сложившаяся в 2023 году положительная динамика развития туристской индустрии Кабардино-Балкарской Республики нашла свое отражение в основных экономических показателях 2023 года. Увеличился внутренний туристский поток более чем на 95%, по сравнению с тем же периодом 2022 года, вырос объем оказанных туристских услуг на 114,7%, увеличилась загруженность коллективных средств размещения на 67,8%.

Для того чтобы санаторно-курортный туризм и региональный туристский рынок развивались в новых условиях хозяйствования, необходимо освоить новые технологии в данной сфере, создать условия для эффективного использования красивейших природно-климатических ресурсов КБР, расширить материально-технический потенциал ныне действующих санаторно-курортных и туристских предприятий. Не менее важным является развитие современной инфраструктуры туристского рынка. Выполнение указанных выше проблем позволит принести региону прибыль, которая позволит более широко использовать имеющиеся в республике туристские ресурсы. Для обеспечения эффективного

функционирования регионального рынка туристско-рекреационных услуг необходимо также выработать четкие меры организационного и социально-экономического характера [5]. Реализация этих мер возможна только при разработке четкого организационно-экономического механизма, направленного на развитие рынка туристско-рекреационных услуг КБР. Предлагаемый механизм развития рынка туристско-рекреационных услуг в республике предполагает разработку и реализацию общего методологического подхода с методами и методиками его реализации.

Важнейшей целью региональной политики развития рынка туристско-рекреационных услуг на территории Кабардино-Балкарской Республики является соответствие разработанного туристско-рекреационного продукта требованиям потребителей. С учетом этого, главными направлениями развития рынка туристско-рекреационных услуг являются меры, связанные с рациональным использованием туристско-рекреационного потенциала республики.

### Список литературы

1. Аналитическая информация Министерства курортов и туризма Кабардино-Балкарии. – Текст : электронный // Министерство курортов и туризма Кабардино-Балкарии: [сайт]. – URL: [//www.pravitelstvokbr.ru/oigv/minturizm/deyatelnost/analiticheskaya\\_informatsiya](http://www.pravitelstvokbr.ru/oigv/minturizm/deyatelnost/analiticheskaya_informatsiya) (дата обращения: 17.09.2023).
2. Балаева С.И. Оценка качества обслуживания турагентств и туроператоров в Кабардино–Балкарской Республике / С.И. Балаева, Д.Х. Даова – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы и приоритетные инновационные технологии развития АПК региона: материалы Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов КБГАУ. – Нальчик, 2015. – С. 274-277.
3. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А.В. Барышев. – Текст : непосредственный. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
4. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. – Текст : непосредственный. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.
5. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) -: монография / Б. М. Генкин. – Текст : непосредственный. - 2-е изд., испр. - Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
6. Стратегия развития Кабардино-Балкарской республики до 2030 года. – Текст : электронный // Министерство курортов и туризма Кабардино-Балкарии: [сайт]. – URL: <http://www.mayadmin-kbr.ru/f/ns/2023/1374490271> (дата обращения: 18.10.2023).

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ ТУРИЗМОМ НА ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ГОЛУБНИЧАЯ С.Н.,**

*канд. биолог. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**МИШЕЧКИН Г.В.,**

*канд. ист. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет  
экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* В исследовании проанализировано управление экологическим туризмом на особо охраняемых природных территориях Российской Федерации в свете внесения изменений в закон "Об особо охраняемых природных территориях". Опираясь на отечественный и зарубежный опыт, авторы предлагают практические рекомендации по усовершенствованию и повышению эффективности данного процесса.

*Ключевые слова:* туризм, экологический туризм, особо охраняемые природные территории, управление, законодательство, Российская Федерация.

## **MANAGEMENT OF ECOLOGICAL TOURISM IN SPECIALLY PROTECTED NATURAL AREAS OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**GOLUBNYCHAYA S.N.,**

*PhD in Biology, associate professor,*

*FSBEI HE « Donetsk National University  
of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation;*

**MISHECHKIN G.V.,**

*PhD in History, associate professor,*

*FSBEI HE « Donetsk National University  
of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* The management of ecological tourism in specially protected natural territories of the Russian Federation in the light of amendments to the law "On Specially Protected Natural Areas" is analyzed in the study. Based on domestic

and foreign experience, the authors offer practical recommendations for improving and increasing the efficiency of this process.

*Keywords:* tourism, ecological tourism, specially protected natural areas, management, legislation, Russian Federation.

В условиях изменившейся геополитической ситуации в мире, а также все чаще возникающих пандемийных явлений, многие страны вынуждены более настойчиво делать акцент на развитии внутреннего туризма, в т. ч. и такого перспективного направления, как экологический туризм. Различным аспектам управления экотуризмом на особо охраняемых природных территориях Российской Федерации посвящен ряд публикаций [1-4]. Тем не менее, данная проблематика нуждается в дальнейшем более основательном анализе, особенно в свете внесения изменений в Федеральный закон «Об особо охраняемых природных территориях».

Цель данного исследования: проанализировать управление экологическим туризмом на особо охраняемых природных территориях РФ через призму внесения изменений в закон «Об особо охраняемых природных территориях».

Предваряя изложение основного материала заметим, что по общей площади особо охраняемых природных территорий (далее – ООПТ) Российская Федерация занимает одно из первых мест в мире. Не случайно Федеральный закон № 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях» был подписан еще 14 марта 1995 года. С целью оптимизации функционирования и деятельности ООПТ в указанный выше законодательный акт были внесены изменения в соответствии с Федеральным законом № 77-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 18.03.2023 г. [5]. В обозначенном законодательном документе шла речь и о «правилах организации и осуществления туризма», в первую очередь экологического направления, на ООПТ.

Тот факт, что некоторые виды туризма, в т. ч. экологический, нуждаются в разработке и применении специальных мер государственной поддержки и управления, зафиксирован в распоряжениях правительства РФ [6]. Однако, в «Стратегии-2035» также констатировался «нереализованный потенциал использования» ООПТ регионального значения для развития экотуризма. При чем, одной из основных причин указывалось «неразвитая туристская инфраструктура» [6]. Предлагалось разработать концепцию развития экологического туризма в РФ на период до 2035 года.

Учитывая вышесказанное, представлялось понятным, что внесенные изменения, кроме всего прочего, были призваны способствовать созданию комплексной модели развития экотуризма, прежде всего на ООПТ, гармонизации взаимоотношений в треугольнике: туризм – экология – культура.

Новым законом в качестве основных критериев организации и осуществления туризма на ООПТ были определены: планирование, контроль и мониторинг развития экотуризма; установление предельно допустимых

антропогенных нагрузок (рекреационной емкости) и минимизация негативного воздействия на окружающую среду; создание специально оборудованных мест и маршрутов (экотроп); сохранение объектов историко-культурного наследия РФ; обеспечение безопасности туристов [5].

В соответствии с новым законом, изменение площади заповедной и особо охраняемой зон не допускается, устанавливается запрет на строительство в государственных природных заповедниках объектов капитального строительства, некапитальных строений, сооружений в целях, не связанных с выполнением непосредственных задач заповедника. Как видим, в рамках ООПТ запрещено новое индивидуальное жилищное строительство. Это не касается уже функционирующих жилищ людей, исторически проживающих на территории ООПТ.

Кроме того, план рекреационной деятельности национального парка должен утверждаться по согласованию с высшим должностным лицом субъекта РФ, на территории которого локализован национальный парк. В рамках осуществления туристско-рекреационной деятельности в национальных парках новым законом допускаются строительство объектов для временного размещения туристов (рекреантов) – гостиниц, кемпингов, глэмпингов, мероприятия культурно-экологического просвещения (в том числе проведение экскурсий), предоставление услуг общественного питания и бытового обслуживания, организация передвижения посетителей и обеспечения личной гигиены. В целом, закон ориентирует на максимальное ограничение капитального строительства в границах ООПТ. В то же время, новый закон никак не затрагивает и не меняет саму процедуру экспертизы, которая необходима для получения разрешения на строительство [5].

Новый закон в основном направлен на государственно-правовое управление ООПТ федерального значения, которых в РФ насчитывается 336 ед. Следует заметить, что на уровне субъектов РФ необходимо будет подготовить собственное нормативно-правовое регулирование в отношении ООПТ регионального (10 742 ед.) и местного значения (1214 ед.).

Согласно новому закону, инвестора обяжут соблюдать предельно допустимую антропогенную нагрузку (рекреационную емкость), которая, как мы указывали выше, будет установлена для каждой ООПТ. Кроме того, он будет отчислять определенные суммы на проведение мероприятий по предупреждению причинения вреда экосистеме. Не совсем понятно, смогут ли новые законодательные инициативы, и согласованные с ними нормативно-правовые акты способствовать заинтересованности инвесторов в приходе на ООПТ. Есть мнение, что новое законодательство скорее ориентировано на меценатов, а новые правила «организации и осуществления туризма» скорее отпугнут инвесторов.

После выхода № 77-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» было опубликовано несколько проектов по регулированию туризма на ООПТ, в том числе проекты порядка

расчета предельно допустимой рекреационной емкости особо охраняемых природных территорий федерального значения при организации на их территориях туризма и аналогичный проект типового расчета для ООПТ регионального и местного значения.

В этих документах сказано, что расчет предельно допустимой рекреационной емкости осуществляется с привлечением специалистов на основе детальных исследований с учетом целого комплекса факторов. Предлагается алгоритм определения предельно допустимой рекреационной емкости, включающий 7 этапов. Вводятся понятия управленческой, социальной, социально-экономической емкости.

Приведенный алгоритм расчета допустимой рекреационной нагрузки учитывает различные экологические факторы, что, несомненно, улучшит состояние охраняемых экосистем. Однако, потребуется большое количество специалистов для проведения замеров текущей посещаемости, что займет не меньше года. Если после проведения расчетов, окажется, что территории не обладают достаточной емкостью, то поток посетителей следует перераспределять на другие ООПТ, например, Дальнего Востока. Для таких регионов, как Донецкая Народная Республика, где площадь ООПТ порядка 4% от общей площади региона, плотность населения высокая, а средняя медианная зарплата едва превышает 25 тысяч рублей, это может стать непреодолимой преградой, что еще больше отдалит население от экологического туризма и формирования экофильного мышления.

Целесообразно предусмотреть возможности развития экологического туризма помимо особо охраняемых природных территорий на других объектах, таких как городские парки, лесопарки, пригородные зеленые насаждения. Однако, желательно законодательно закрепить понятие «экологический туризм», сейчас это определение есть только в ГОСТ Р 56642-2021 «Туристские услуги. Экологический туризм. Общие требования».

Таким образом, необходимо законодательно закрепить понятие «экологический туризм», проработать возможность использования других территорий, помимо особо охраняемых, для развития экологического туризма.

### **Список литературы**

1. Голубничая С.Н. Экологический туризм в России: особенности управления и развития / С.Н. Голубничая, Г.В. Мишечкин, А.Л. Антонян. – Текст : непосредственный // 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». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 479-484.

2. Голубничая С.Н. Развитие экологического туризма во время пандемии: проблемы и перспективы / С.Н. Голубничая, Г.В. Мишечкин. – Текст : непосредственный // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма: материалы VI Международной научно

– практической конференции, п. Форос, г. Ялта, Республика Крым, 13-14 мая 2021 г. – Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2021. – 504 с. – С. 376-378.

3. Оборин М.С. Современная концепция развития экологического туризма в России / М.С. Оборин. – Текст : непосредственный // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т.14. №4. С. 22-32.

4. Рындач М.А. Направления развития экологического туризма в России / М.А. Рындач. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 6В. С. 231-242.

5. Федеральный закон от 18.03.2023 № 77-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: [https:// www.pravo.gov](https://www.pravo.gov). (дата обращения: 30.09.2023).

6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.09.2019 N 2129-р. Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/561260503> (дата обращения: 16.09.2023).

## **УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО КЛАСТЕРА**

**КИРИЕНКО О.Э.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент*

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

**ВОЛЧЕК О.Г.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Работа посвящена анализу ключевых аспектов устойчивого развития региона на основе механизма формирования туристского кластера. Совокупность внешнеполитических и экономических факторов дала положительный импульс для развития внутреннего туризма. В ходе исследования выделен механизм формирования туристских кластеров в регионе. Определены этапы формирования туристского кластера, с учетом индикаторов (показателей) оценки его развития. Выявлены возможности развития туризма в регионе на основе имеющегося туристического потенциала.

*Ключевые слова:* туризм; туристско-рекреационный кластер; туристский потенциал; внутренний туризм; регион; устойчивое развитие.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC BASED ON THE FORMATION OF A TOURISM CLUSTER**

**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;*

**VOLCHEK O.G.,**

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

*Annotation.* The work is devoted to the analysis of key aspects of sustainable development of the region based on the mechanism of formation of a tourist cluster. The combination of foreign policy and economic factors has given a positive impetus to the development of domestic tourism. In the course of the study, the mechanism of formation of tourist clusters in the region is highlighted. The stages of the formation of the tourist cluster are determined, taking into account the indicators (indicators) of the assessment of its development. The possibilities of tourism development in the region based on the existing tourism potential are identified.

*Keywords:* tourism; tourist and recreational cluster; tourism potential; domestic tourism; region; sustainable development.

Туризм является отраслью, которая оказывает значительное влияние на социально-экономическое развитие территорий. Данный вид деятельности также характеризуется мультипликативным эффектом, генерируя образование доходов в смежных отраслях экономики.

В 2019–2023 гг. в структуре туристического рынка произошли серьезные изменения с последующим сокращением спроса на зарубежные направления и увеличением интереса к отдыху внутри страны.

Переориентирование спроса требует проявления инновационной политики по созданию продуктов, формированию имиджа территории в деятельности туроператоров и турагентств. В результате вхождения ДНР в состав Российской Федерации опыт адаптации к современным вызовам на туристском рынке, а также следование тенденциям и возможным инструментам развития внутреннего туризма окажет наглядный пример.

Текущая рыночная ситуация в туризме и гостеприимстве в России характеризуется наличием целого ряда кризисных явлений и сложных социально-экономических и политических вызовов, таких как: закрытие воздушного пространства для России более 30 странами; введение запретов оплаты российскими банковскими картами за границей; отсутствие прямых перелетов, а также высокие цены на стыковочные рейсы; отмена соглашения об упрощенной системе выдачи виз между РФ и Евросоюзом (ЕС), что привело к

установлению ограничений и запретов в получении российскими гражданами шенгенских туристических виз.

События последних нескольких лет оказали на отрасль негативное влияние, однако при этом следует признать, что международные ограничения дали импульс для роста внутреннего туристического рынка. В Донецкой Народной Республике внутренний туризм развит не в полной мере, что связано с отсутствием нормативной правовой базы, недостаточным количеством турпродуктов, несовершенной инфраструктурой отрасли, несоответствием цены на туристские продукты их качеству, а также недостатком квалифицированных кадров.

Решение вопросов развития внутреннего туризма формирует тенденции развития отрасли на долгосрочную перспективу за счет эффективного управления туристско-рекреационной сферой, ориентируясь на лучший отечественный и международный опыт развития туристских кластеров.

Эффективное управление туристической сферой может способствовать устойчивому развитию региона, обеспечивая стабильный экономический рост, сохранение природных и культурных ресурсов, а также создание благоприятных условий для привлечения инвестиций и развития малого и среднего бизнеса. Устойчивое развитие региона может быть достигнуто путем формирования туристического кластера. Туристический кластер – это совокупность туристических предприятий, организаций и учреждений, объединенных одной общей идеей – развитием туризма в регионе.

Создание туристического кластера позволяет развивать туризм, используя принципы устойчивого развития, поскольку создается синергетический эффект, который приводит к повышению экономической эффективности деятельности предприятий и организаций, прямо или косвенно связанных с туристической отраслью, создается социальный эффект за счет улучшения направлений досуга населения, создания новых рабочих мест, также формируется экологический эффект за счет организованного туристического потока.

Эффективность формирования кластеров в регионе зависит, в первую очередь, от спроса на услуги туристической отрасли, а также разнообразия предоставляемых услуг, их качества, наличия развитой инфраструктуры в регионе и т. д. Для этого необходимо ввести механизм устойчивого развития региона на основе формирования туристического кластера, который включает несколько этапов (рис. 1).

На каждом этапе рассчитывается ряд индикаторов (показателей), характеризующих формирование туристско-рекреационного кластера:

1 этап – оценка туристско-рекреационного потенциала региона: географическое положение; наличие природных, историко-культурных и религиозных объектов; наличие на территории кластера действующих объектов туристской (парк-отели, базы отдыха, турбазы, гостиницы, охотничьи хозяйства и т. д.) и обеспечивающей инфраструктуры (автодороги, рестораны, кафе, торговые ряды, парки и скверы, экотропы, причалы, пляжи и т. п.);

наличие на территории кластера инженерной инфраструктуры; наличие потенциальных частных инвесторов в объекты туристской инфраструктуры.



Рис. 1. Механизм формирования туристского кластера

2 этап – анализ спроса и предложения туристских услуг в регионе: определение численности туристов по фактическим данным за определенный период времени; составление «портрета» туриста с учетом возраста, социального статуса, уровня дохода, планируемых затрат на туристическую поездку, количества проведенных дней в поездке; потенциально привлекательные для туристов места региона (количественные и качественные характеристики коллективных средств размещения, доходы коллективных средств размещения от предоставления туристских услуг, оценка структуры мест размещения в сервисах по бронированию); структура туристического потока кластера, количество местных жителей и маятниковых мигрантов, количество человек в сезон, сезонность; популярность поисковых запросов по объектам туристского кластера.

3 этап – оценка потенциала рынка и целевой аудитории кластера: количество поисковых запросов по объектам туристского кластера в Сети Интернет; распределение поисковых запросов по регионам; контент-анализ информационных систем отзывов и рекомендаций; целевая аудитория кластера (школьники, студенты, молодые люди, семьи с детьми, люди старшего

возраста); анализ типов туризма в кластере (активный экотуризм, креативный туризм, рыболовно-охотничий, культурно-познавательный, караванинг, глэмпинг и т. д.).

4 этап – формирование инвестиционного потенциала туристского кластера: количество объектов, привлекательных для инвестирования на территории кластера: места размещения посетителей (гостиницы, базы отдыха, кемпинги и т. п.); объекты питания (рестораны, кафе, прочие), обустройство инфраструктуры, другое (торгово-арендные площади, комплексное инвестирование, спонсорство); формы управления инвестициями; планируемые объекты размещения.

5 этап – определение эффективности социально-экономических результатов инвестиционного проекта по созданию туристского кластера: валовая добавленная стоимость; количество занятого населения; объем налогов, уплаченных проектами на целевой территории; объем вложенных инвестиций; вклад в ВРП.

6 этап – обоснование необходимости реализации инвестиционного проекта по созданию кластера с привлечением средств бюджета (расчет эффективности проекта): чистая приведенная стоимость; внутренняя норма рентабельности; срок окупаемости.

Данные индикаторы являются инструментом, обеспечивающим наиболее точную информацию для принятия решений, с помощью которых допустимо отслеживание важных тенденций развития туристско-рекреационной отрасли. Устойчивое развитие туристско-рекреационной сферы может быть осуществлено только при условии хорошей информационной базы, так как наличие качественной информации о туристском регионе (экологических, политических, правовых, социальных и экономических аспектах) является важным в разработке адекватной стратегии устойчивого развития региона.

Что касается туристско-рекреационного потенциала Донецкой Народной Республики, необходимо отметить, что уже на данном этапе он достаточен для формирования и реализации разнообразных туров в следующих направлениях:

культурно-познавательный туризм: в ДНР насчитывают 64 памятника архитектуры, 863 памятника истории и культуры, 3372 археологических объекта, однако, культурно-историческое наследие ДНР представлено не только памятниками и топонимикой, но и объективным отношением к истории;

активный и экстремальный туризм: в регионе есть условия для осуществления активных видов отдыха на территории Республиканского ландшафтного парка «Зуевский», среди которых: скалолазание, дельтапланеризм, горный туризм, гребля на каноэ и байдарках, а также условия для активного отдыха на территории Республиканского ландшафтного парка «Донецкий кряж», заповедника «Хомутовская степь – Меотида»;

сельский туризм (в регионе сосредоточено значительное количество небольших населенных пунктов, идеально соответствующих целям сельского туризма: отдых в сельской местности, изучение быта, местных ремесел);

рекреационный туризм (в ДНР условия для оздоровления населения реально или потенциально созданы на побережье Азовского моря, вдоль рек Ольховка, Крынка, вокруг многочисленных водохранилищ);

промышленный туризм (перспективен, в первую очередь, для проведения профориентационной работы среди школьников и студентов);

событийный туризм (в ДНР связан в основном с проведением массовых мероприятий в сфере спортивных, культурных, патриотических событий).

Вышеизложенное доказывает наличие предпосылок для формирования уникального туристского продукта в ДНР и обосновывает необходимость его поддержки и продвижения.

Таким образом, предложенный механизм управления устойчивым развитием туризма позволяет повысить конкурентоспособность туристического продукта, улучшить качество услуг и инфраструктуры региона, а также вовлечь местное население в развитие внутреннего туризма.

## **ЦИФРОВОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ В ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ**

**КИРИЛЮК О. М.,**

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Российская Федерация;*

**ЗАХАРОВА В. Д.,**

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»,  
Омск, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье рассматривается развитие цифрового предпринимательства и креативных индустрий в туристско-рекреационной сфере, потенциально подверженной влиянию глобализации последних лет. Целью авторов является анализ изменений в туристско-рекреационной отрасли и изучение потенциала интеграции цифровых и креативных технологий. В исследовании делается вывод, что индустрия туризма превратилась в творческую сферу, что требует инновационных цифровых решений.

*Ключевые слова:* цифровое предпринимательство, цифровые технологии, креативные индустрии, туризм.

## **DIGITAL ENTREPRENEURSHIP AND CREATIVE INDUSTRIES IN THE TOURISM AND RECREATION SECTOR**

**KIRILIUK O. M.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
FSBEI HE "Omsk State Transport University",*

*Omsk, the Russian Federation;*

**ZAKHAROVA V. D.,**

*student,*

*FSBEI HE "Omsk State Transport University",*

*Omsk, the Russian Federation*

*Annotation.* In the article it is examined the development of digital entrepreneurship and creative industries in the tourism and recreation sector, potentially affected by the globalization of recent years. The authors aim to analyze the changes in the tourism industry and explore the potential of digital technology integration. It is concluded in the study that the tourism industry has evolved into a creative field, which requires innovative digital solutions.

*Keywords:* digital entrepreneurship, digital technologies, creative industries, tourism.

Под туристско-рекреационной сферой понимаются отрасли и виды деятельности, связанные с путешествиями, отдыхом и развлечениями. Она охватывает такие сектора, как гостиничный и туристический бизнес, тематические парки, музеи, спортивные мероприятия, а также другие достопримечательности и услуги, которые обслуживают туристов и людей, ищущих развлекательных впечатлений. Эта отрасль вносит значительный вклад в местную экономику и способствует обмену культурными ценностями между различными регионами и странами.

Цифровое предпринимательство в туристско-рекреационной сфере подразумевает использование цифровых технологий для создания и внедрения новых бизнес-моделей, продуктов и услуг в индустрии туризма, использование цифровых инструментов, таких как веб-сайты, мобильные приложения, социальные сети и анализ данных, для улучшения качества обслуживания клиентов, охвата более широкой аудитории. Развитие цифровых технологий в сфере туризма привело к быстрому развитию культурных и креативных индустрий. Цифровые предприниматели в сфере туризма могут разрабатывать онлайн-турагентства, платформы бронирования, онлайн-обзоров, виртуальные туры, маркетинговые кампании и другие цифровые решения для удовлетворения потребностей и предпочтений современного путешественника [1].

Задача исследования заключается в анализе перспектив интеграции цифрового предпринимательства и креативных индустрий и их внедрения в туристско-рекреационную сферу.

Предпринимательство – это обширное понятие, объединяющее элементы инноваций, управления, принятия рисков, корпоративного принятия решений и предвидения новых экономических возможностей. В современной экономике предпринимательство является важным видом деятельности как для молодых

компаний, так и для устоявшихся предприятий в различных секторах. Высококонкурентная среда онлайн-экономики требует от организаций внедрения инноваций для достижения успеха и повышения эффективности [5].

Появление Интернета и быстрое развитие цифровых технологий, рост электронной коммерции, социальных сетей и цифрового маркетинга открыл возможности для инноваций, позволяя предпринимателям выйти на глобальные рынки и разрушить традиционные отрасли. В целом, конвергенция технологий, возможностей и предпринимательского мышления породила феномен цифрового предпринимательства [3].

Цифровое предпринимательство – это процесс создания, управления и развития и масштабирования бизнеса с использованием цифровых технологий и инструментов. Цифровые предприниматели часто сосредотачиваются на инновационных идеях, стратегиях онлайн-маркетинга и использовании технологий для охвата более широкой аудитории и получения дохода.

Цифровые технологии играют решающую роль в туристско-рекреационной сфере, меняя туристическую инфраструктуру. Представим авторскую классификацию технологий.

#### 1. Технологии, меняющие формы туризма и способы бронирования.

– искусственный интеллект (ИИ). Чат-боты на базе ИИ, виртуальные помощники и системы рекомендаций помогают путешественникам планировать свои поездки, отвечать на вопросы, а также предоставляют клиентам персонализированные предложения о мероприятиях и достопримечательностях.

– виртуальная реальность (VR) и дополненная реальность (AR). Технологии VR и AR расширяют возможности туризма, предлагая виртуальные туры, захватывающие повествования и интерактивные впечатления, позволяя путешественникам исследовать направления перед посещением и повышая вовлеченность во время посещения.

– платформы онлайн-бронирования. Веб-сайты и мобильные приложения позволяют путешественникам искать, сравнивать и бронировать авиабилеты, жилье и другие туристические услуги.

– мобильные приложения. Приложения для путешествий предоставляют информацию о пунктах назначения, местных достопримечательностях, картах и обновлениях в режиме реального времени. Они также могут предлагать такие функции, как языковой перевод, конвертация валюты и виртуальные туры.

#### 2. Цифровые технологии, облегчающие обеспечивающие туристам комфорт пребывания.

– цифровые платежи. Системы онлайн-платежей и мобильные кошельки упрощают транзакции, позволяя путешественникам удобно и безопасно оплачивать бронирование, покупки и местные услуги.

– интернет вещей (IoT). Устройства IoT, такие как умные гостиничные номера или датчики назначения, повышают эффективность и удобство,

соединяя различные элементы в экосистеме путешествий, предоставляя персонализированные услуги и позволяя принимать решения на основе данных.

3. Технологии, направленные на повышение эффективности туроператорской и турагентской деятельности.

– большие данные и машинное обучение. Туристические предприятия используют большие данные и алгоритмы машинного обучения для анализа и выявления закономерностей и получения информации о поведении клиентов.

– аналитика данных и персонализация. Туристические предприятия используют данные клиентов для предоставления персонализированных рекомендаций.

4. Технологии, помогающие туристам осуществлять выбор направления путешествия, формы и маршрута.

– социальные сети и пользовательский контент. Платформы позволяют путешественникам делиться своим опытом, рекомендациями и отзывами, влияя на решения других о поездках и обеспечивая маркетинг направлений.

– онлайн-обзоры и рейтинги. Путешественники полагаются на них, чтобы принимать обоснованные решения о жилье, достопримечательностях и услугах, обеспечивая прозрачность и влияя на репутацию туристического бизнеса.

Эти цифровые технологии произвели революцию в процессах бронирования, повышая удобство, персонализацию и общую удовлетворенность клиентов в туристической индустрии. Таким образом, преимущество цифровых технологий в туризме очевидно.

Помимо цифровых технологий, значительное влияние на туристско-рекреационную сферу оказывают креативные индустрии, которые объединяют творчество, культуру и туризм для улучшения впечатлений посетителей. К этим отраслям относятся:

1. Индустрии, связанные с искусством: изобразительное, исполнительское, кулинарное.

Изобразительное искусство: Художественные галереи, выставки, уличное искусство и публич-арт инсталляции, которые привлекают туристов, заинтересованных в изучении местных художественных сцен.

Исполнительское искусство: театры, музыкальные фестивали, танцевальные представления и развлекательные программы, демонстрирующие местные таланты и формы культурного самовыражения.

Кулинарное искусство: изысканные блюда, кулинарные туры и кулинарные курсы, демонстрирующие региональную кухню, местные ингредиенты и кулинарные традиции.

2. Индустрии, связанные с творчеством.

Ремесленные товары: ремесленные рынки, мастерские и изделия, которые позволяют туристам приобщиться к местным традициям и приобрести уникальные творения.

Дизайн и мода: показы мод, выставки дизайна и шопинг, посвященные местным дизайнерам, модным тенденциям и инновационным проектам.

Литература и издательское дело. Литературные фестивали, книжные магазины и литературные туры, посвященные местным авторам, литературному наследию и рассказыванию историй.

Кино и СМИ. Кинотуризм, когда туристы посещают места, показанные в фильмах или телешоу, а также кинофестивали и медиа-компании, которые продвигают местную культуру посредством рассказывания историй.

### 3. Индустрии, связанные с игровыми путешествиями.

Цифровые технологии и игры: опыт виртуальной реальности, интерактивные инсталляции и геймификация туристических достопримечательностей, сочетающие технологии с культурными и историческими повествованиями.

Эти творческие отрасли способствуют экономическому росту, сохранению культуры и общей туристической привлекательности места назначения [2].

В последние десятилетия произошел сдвиг в сторону творческих индустрий, которые включают в себя создание, производство и доставку творческих продуктов, а творческое предпринимательство предполагает коммерциализацию этих продуктов. Креативный туризм – это форма туризма, которая предполагает создание для туристов уникальных и незабываемых впечатлений во время путешествия. Он отличается от массового туризма, предлагающего стандартизированные продукты. Креативный туризм предполагает участие творческих личностей и использование творческих процессов для разработки и проведения мероприятий, что способствует привлекательности туристического продукта для креативного путешественника. Примерами творческого туризма могут быть посещение археологических памятников, галерей, концертов, гала-мероприятий, театральных представлений и т. д. [4].

Креативные предприниматели сочетают предпринимательские навыки с творческим талантом для преобразования идей в прибыльные продукты в творческой индустрии [1]. В то время как традиционные предприниматели обычно сосредотачиваются на таких отраслях, как строительство и производство, креативные предприниматели.

Проникновение цифровых и креативных технологий в туристско-рекреационную сферу изменило образ жизни и экономическое поведение клиентов, а также обеспечило компаниям конкурентное преимущество. Чтобы оставаться конкурентоспособными, предприниматели должны продолжать использовать инновации, творческое мышление, эффективное управление культурным капиталом и иметь способность адаптироваться в цифровой предпринимательской среде. Креативные индустрии способствуют развитию уникального туристического опыта, улучшения понимания и оценки туристами культурного наследия и самобытности места назначения.

### **Список литературы**

1. Волков С. К. Анализ зарубежного опыта продвижения территорий / С.К. Волков. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 2. - С. 108-112.
2. Волков С. К. Туризм как сектор креативной экономики. / С.К. Волков. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – №5. – С. 2153-2162.
3. Мороз В. В. Обзор зарубежных теорий креативности / В.В. Мороз. – Текст : непосредственный // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2016. - № 12(200). - С. 35-41.
4. Черевичко Т. В. Креативный туризм и цифровизация общества / Т. В. Черевичко, Т. В. Темякова. – Текст : непосредственный // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2022. Т. 22, вып. 2.– С. 145–151.
5. Предпринимательство : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – Текст : электронный. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 191 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684330> (дата обращения: 18.10.2023).

### **РОЛЬ РЕКРЕАЦИИ КАК НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТИ ТУРИЗМА**

***КОЗАР Н.К.,***

*канд. техн. наук, доцент, доцент,  
АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации  
«Казанский кооперативный институт (филиал)  
Российского университета кооперации»,  
Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация;*

***КОЗАР А.Н.,***

*канд. техн. наук, доцент, доцент,  
АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации  
«Казанский кооперативный институт (филиал)  
Российского университета кооперации»,  
Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация*

*Аннотация:* Туризм относится к числу тех видов экономической деятельности, которые, помимо получения прямой экономической прибыли, прямо или косвенно влияют на развитие многих других отраслей. Рекреационно-туристические ресурсы являются основными инициаторами туристических поездок и очень важным туристическим мотивом, который оживляет туристическое движение. Поэтому необходимость определения,

объяснения, анализа и совместного использования рекреационно-туристических ресурсов будет ключевыми факторами и предметами анализа в данной статье.

*Ключевые слова:* туризм, рекреационные ресурсы, туристские ресурсы, потребность в отдыхе.

## THE ROLE OF RECREATION AS AN INTEGRAL PART OF TOURISM

**KOZAR N.K.,**

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor,  
ASOO HE Central Union of the Russian Federation  
"Kazan Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation",  
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation;*

**KOZAR A.N.,**

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor,  
ASOO HE Central Union of the Russian Federation  
"Kazan Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation",  
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation*

*Annotation.* Tourism is one of those economic activities that, in addition to obtaining direct economic profit, directly or indirectly affects the development of many other industries. Recreational and tourist resources are the main initiators of tourist trips and a very important tourist motive that animates tourist traffic. Therefore, the need to define, explain, analyze and share recreational and tourist resources will be the key factors and subjects of analysis in this article.

*Key words:* tourism, recreational resources, tourism resources, recreation need.

Туризм одна из значимых отраслей экономики многих государств. Это является причиной усложнения данной области деятельности, происходит выстраивание систем видов и подвидов туризма. Современные исследователи рассуждают на тему рекреационных основ туризма, что привело к вопросу о соотношении таких понятий как «туризм» и «рекреация».

Еще в 1942 году Вальтер Хунцикер – основатель Научно-исследовательского института туризма в Университете Санкт-Галлена, один из разработчиков методов научных исследований в туризме дал одно из первых определений туризма, которое является универсальным и заключается в следующем: «Туризм – совокупность явлений и отношений, возникающих в связи с перемещением и пребыванием людей в местах, которые не являются постоянным местом их жительства, и никак не связанных с их трудовой деятельностью». В. Хунцикер рассматривал туризм как одну из ценностей общества, благодаря которой увеличивается понимание других культур и снижается уровень ксенофобии и изоляционизма. Подчеркивая положительные

стороны туризма, причем не только в экономическом отношении, он придерживался мнения, что правительство должно поддерживать и поощрять развитие туризма, в том числе частично или полностью оплачивать его стоимость [3].

Это определение слишком общее, поэтому оно не может охватить понятие рекреационных и туристических ресурсов путем определения туризма, поэтому мы полагаем, что гораздо более приемлемое определение исходит от профессора Панова Н. и звучит следующим образом: «Туризм - это совокупность отношений и явлений, связанных с передвижением и потреблением за пределами места жительства, с целью удовлетворения рекреационных и культурных потребностей». В этом определении, в соответствии с пониманием туризма, Пенкина Н.В. определяет рекреационные потребности туристов как одну из основных мотиваций для путешествий [4]. Это подтверждается официальным определением туризма Всемирной туристской организацией, опубликованным в 1994 году, в котором говорится: «Туризм включает деятельность лиц, совершающих поездки в места за пределами их обычной среды обитания и пребывающих в них не более одного года подряд для отдыха, рекреации, ведения бизнеса и других целей».

Итак, термин «туризм» означает перемещение человека на определенный период в другую местность для того, чтобы он отдохнул и расслабился, познал что-то новое, оздоровился и т. д. Что касается понятия «рекреация» обычно он означает восстановление человеческих ресурсов, которые были затрачены на работу. Также «рекреацию» можно трактовать как действия человека, которые направлены на то, чтобы использовать его свободное время [1].

Важность и роль рекреации как неотъемлемой части туризма особенно подчеркиваются С. Уильямсом, который говорит: «При подходе к изучению туризма мы должны понимать, что отношение или связь между отдыхом и досугом, рекреацией и туризмом гораздо теснее и интимнее...».

Тот же автор рассматривает рекреацию как очень важную составляющую в определении различных видов туризма, поэтому в своей типологии туризма, среди других видов туризма, он выделяет рекреационный туризм как особую форму туризма.

Получается, что понятие «рекреации» более расширенное, так как «туризм» является одним из способов проведения времени, который позволяет восстановить силы. Но у этих двух терминов есть общая составляющая: связанность с отдыхом и общим восстановлением сил. Но есть и отличия. При «рекреации» человек не обязательно должен перемещаться в другое место, ведь сидение в кресле после сложного трудового дня также относится к способу, который помогает восстановить силы. А вот «туризм» может, как преследовать рекреационную цель, так и нет. Хотя, на самом деле, в основном туризм имеет именно рекреационное назначение.

В общих чертах можно охарактеризовать данный вид туризма как: перемещение человека, которое преследует общую восстановительную цель. Под данное определение подходят практически любой вид туризма. Главный вид туризма, который не попадает под эти характеристики – деловой. В принципе, любые перемещения в пространстве, которые, так или иначе, связаны с заработком, не имеют никакого отношения к рекреации. А все перемещения целью, которых является отдых и восстановление относятся к рекреационным. Получается, что суть туризма заключается в рекреационной функции в человеческой жизни [2].

Под данным термином подразумевается созданные человеком и природой объекты, благодаря которым удовлетворяется потребность человека в рекреации. Кроме этого, это может быть совмещенность определенных объектов, на базе которых создается некий продукт туризма, а именно, туры для продажи. Получается, что данные ресурсы являются основой туризма. Если же место никаким образом не поможет человеку восстановиться, то смысла приезжать сюда нет.

Также существует классификация данных ресурсов: объекты природы (лес, море, горы, луга, водоемы); объекты искусства (памятники архитектуры, комплексы, связанные с историей, достопримечательности, курортные зоны, объекты религии, разные мероприятия).

Получается, что к ресурсам рекреации могут относиться разнообразнейшие объекты.

Есть два основных вида рекреационного туризма: познавательный и оздоровительный. Однако, туристическая система, которая постоянно совершенствуется, потребовала более детальный подход к видам. Поэтому разделений рекреационного туризма стало гораздо больше: познавательный, оздоровительный, спортивный, этнографический, сельский, религиозный, экологический, культурный и гастрономический.

Понятие «рекреационная» деятельность сформировалось в психологии, что обозначает активность в то время, когда человек свободен от работы. Причем она обязательно должна сопровождаться хорошими эмоциями и иметь социально приемлемые характеристики. Как и все остальные виды деятельности, она должна иметь не только поставленную цель, а и структуру.

Данный вид туризма появился еще в 19 веке в Европе. Но значимую распространенность он обрел только в 20 веке. Именно в этот период этот туризм начинает стремительно развиваться.

После чего туризм в любой его форме становится доступней для огромного количества людей. Каждое развитое государство начинает некое соперничество за туристов. Столицы становятся туристическими объектами. С огромным количеством и разнообразием достопримечательностей и развлечений. К концу 20 века в борьбу за поток туристов включились многие только начавшие свое развитие государства, такие как Африка и Азия.

С приходом 20 века он начал развиваться с различной интенсивностью. Сегодня считается, что туризм является очень перспективной сферой экономики, поэтому практически все регионы начали развивать на своих территориях туристическую привлекательность. Благодаря богатому культурно-историческому наследию и широкой географии, специалисты считают, что Россия имеет огромный потенциал в этой сфере. Интересно, что для познавательного туризма подходят не только огромные города, но и небольшие селения.

### **Список литературы**

1. Баберская, А.И. Рекреационный туризм как способ оздоровления / А.И. Баберская. – Текст : электронный // Теория и практика современной науки. – 2019. – №6 (48). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekreatsionnyu-turizm-kak-sposob-ozdorovleniya> (дата обращения: 22.10.2023).

2. Козар, Н.К. Организация туристской деятельности [Текст] / А.Н. Козар, Н.К. Козар. – Текст : непосредственный // Монография, Москва: РУСАЙНС, 2019. – 139 с.

3. Оборин, М.С. Теоретические основы изучения рекреации и туризма на различных иерархических уровнях / М.С. Оборин. – Текст : электронный // Вестник НВГУ. – 2012. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-izucheniya-rekreatsii-i-turizma-na-razlichnyh-ierarhicheskikh-urovnyah> (дата обращения: 22.10.2023).

4. Пенкина, Н.В. Туристско-рекреационная система: теория и практика организации: учебно-методическое пособие / Н.В. Пенкина, О.Ю. Шахова, А.А. Никифорова, О.В. Чернявская. – Текст : непосредственный. – Нижневартовск: Нижневартовский государственный университет, 2020. – 122 с.

## **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ В СЕВАСТОПОЛЕ**

**ЛЕШКЕВИЧ С. А.,**

*Доцент,*

*Институт фундаментальной медицины и здоровьесбережения  
ФГАОУ ВО «Севастопольский Государственный Университет»,  
Севастополь, Российская Федерация;*

**ВАЩЕНКО Р. А.,**

*Студент,*

*Институт фундаментальной медицины и здоровьесбережения  
ФГАОУ ВО «Севастопольский Государственный Университет»,  
Севастополь, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются эффективные методы управления туристско-рекреационной сферой в Севастополе. Раскрыта связь с экономическими преимуществами, сохранением историко-культурного наследия и обеспечением безопасного пребывания туристов. Проанализированы эффективные стратегии и меры управления данной сферы, которые позволят городу раскрыть свой туристический потенциал.

*Ключевые слова:* рекреационный туризм, турист, регион, экономический потенциал, историко-культурное наследие.

## **EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL SPHERE IN SEVASTOPOL**

***LESHKEVICH S.A.,***

*Associate Professor,  
Institute of Fundamental Medicine and Health Care  
FSAEI HE «Sevastopol State University»,  
Sevastopol, Russian Federation;*

***VASHCHENKO R. A.,***

*Student,  
Institute of Fundamental Medicine and Health Care  
FSAEI HE «Sevastopol State University»,  
Sevastopol, Russian Federation*

*Annotation.* In this article it is discussed the effective methods of management of the tourist and recreational sphere in Sevastopol. The connection with economic advantages, preservation of historical and cultural heritage and ensuring a safe stay of tourists is revealed. The effective strategies and management measures of this sphere that will allow the city to unleash its tourism potential are analyzed.

*Keywords:* recreational tourism, tourist, region, economic potential, historical and cultural heritage.

Севастополь является одним из известных и уникальных регионов на территории России. С момента получения городом статуса «самостоятельного субъекта Российской Федерации - города федерального значения» о важности туристической отрасли экономики неоднократно упоминалось руководством различных органов государственной власти и управления региона [1].

В Севастополе климат субтропический, среднегодовая температура здесь 12,2 градуса. Особенность города заключается в том, что он сочетает в себе богатый историко-культурологический и природно-климатический потенциал. Такое сочетание является основой для развития туристской отрасли в регионе и служит отличной базой для формирования современного международного туристского центра. Однако высокую значимость имеет качество менеджмента, то есть способность рационально и стратегически владеть ресурсами, сочетая

их в единую организацию. Из этого следует, что важнейшая характеристика “стратегичности” субъекта - находить адекватную для имеющихся ресурсов рыночную нишу и уверенно действовать, и развиваться в ней [2].

Севастополь расположен в рекреационных зонах, имеющих разнообразные отличительные черты туристской привлекательности и условия приёма туристов. Оценка территориальных составляющих рекреационных зон Севастополя позволяет сделать о различном в них подходе к методу организации и проведения мероприятий туристической направленности, придерживаясь принципа: от многообразия к целому. Влияние вышеупомянутых особенностей даёт возможность сформировать результативную маркетинговую политику развития, как обособленных территориальных рекреационных единиц Севастополя, так и всего региона в целом [4].

Уникальное расположение Севастополя на берегу Чёрного моря, обилие исторических и природных достопримечательностей делают город привлекательным для множества туристов. Однако для эффективного развития туристско-рекреационной сферы, необходимо применять соответствующие методы и стратегии управления.

В аспекты развития отрасли туризма входит создание и развитие туристической инфраструктуры. Речь идёт о различных объектах, таких как гостиницы, рестораны, достопримечательности, места отдыха и развлечений и так далее. Их наличие и качество оказывают прямое влияние на выбор туристов и их впечатление о регионе. Но важнейшим фактором для развития вышеупомянутой сферы является развитие непосредственно самого гостиничного направления, так как оно является базисом данной отрасли. В связи с этим уделяется особое внимание качеству гостиничных услуг, которые определяются имиджем гостиницы, его месторасположением, персоналом гостиницы, созданием комфортных условий и высококачественного обслуживания [2].

На развитие внутреннего туризма на территории Севастополя повлиял ряд факторов. Например, событие, повлекшее за собой наложение санкций другими государствами на Российскую Федерацию, послужило мощным толчком для развития внутреннего туризма в России. Повышение интереса к российскому туризму привело к увеличению туристского потока в Крыму и городе Севастополе, ежегодно с 2014 по 2022 год повышался на 8–10%. Таким образом, важным становится повышение престижа и условий отдыха в регионе.

В городе активно развивается направление экологического туризма, так как природа данной местности удивительна и завораживает своей уникальностью. В регионе определено 10 заповедных территорий.

Стоит отметить, что город располагает к различным видам активного туризма, таким как дайвинг, водное поло, гребля на байдарках и каноэ,

парусный спорт, пешие прогулки по Большой Севастопольской Тропе. В связи с тем Севастополь интересен не только летом, но и в любое время года.

Туристический поток в Севастополе в последнее время снизился, по разным причинам. С января по сентябрь 2023 года составил 207 тыс. человек, за аналогичный период 2022 года Севастополь посетило 344 тыс. человек. Но для того, чтобы быть готовыми в любое время принимать поток туристов большого масштаба необходимо создать достаточное количество гостиничных мест. По данным Управления туризма города Севастополя (на июнь 2022) в регионе осуществляют деятельность около 130 гостиниц и иных средств размещения туристов. Но до сих пор не все организации прошли обязательную классификацию, результатом которой является присвоение “звёзд”, которые дают потребителям информацию о качестве предоставляемых гостиничными комплексами услуг.

Обеспечение на территории Севастополя установленного действующим законодательством порядка присвоения гостиницам “звёзд” (“категории”) является положительным фактором, который повышает конкурентоспособность города среди иных курортов. В то же время, бесконтрольное и нецелесообразное использование субъектами гостиничного дела понятия “звёздности объекта” в дальнейшем может привести к безуспешной конкуренции с курортами страны и зарубежья. В связи с важностью данного вопроса в Севастополе на уровне местного правового регулирования туристической сферой действует организация, уполномоченная присваивать категории гостиничным домам и другим средствам размещения граждан - ФБУ “Севастопольский ЦСМ”. Сотрудники данного учреждения уже с 2002 года успешно решали вопросы по присвоению категорий гостиницам.

Для приема 1 миллиона туристов за сезон в Севастопольском регионе необходимо создать еще около 45 000 дополнительных гостиничных мест. Уровень значительной части гостиничных объектов Севастополя по-прежнему не соответствует современным требованиям гостиничного бизнеса. В связи с этим Правительство города Севастополя направляет свои силы на устранение проблем гостиничного бизнеса. Подтверждением данному факту служит создание новых законопроектов, способствующих развитию гостиничного бизнеса и его процветанию в будущем [1].

Например, одним из масштабных инвестиционных проектов, который реализуется в настоящее время на Северной стороне, является курортный комплекс ЮГА. Он рассчитан на приём до 50 тысяч отдыхающих. Данный проект является основой рекреационного направления на Северной стороне и вскоре может решить одну из основных проблем отечественного турбизнеса - недостаточное количество качественного номерного фонда.

Также, с 2018 года на территории Севастополя активно развивается региональный проект “Терруар Севастополь”. Он представлен экскурсионным маршрутом “Винная дорога”, который протягивается на 50 с лишним километров от Балаклавы до Любимовки. Большая часть данного пути – это

живописные долины и склоны холмов, где выращиваются разные сорта винограда.

Эффективное управление туристско-рекреационной сферой в Севастополе является неотъемлемым фактором для развития города, как привлекательного туристического направления. Разнообразные меры и стратегии, проводимые в данной области, позволяют создавать благоприятные условия для посетителей, содействуя развитию туризма и рекреации. Преимущества эффективного управления включают в себя оптимальное использование ресурсов, создание инновационных туристических продуктов, развитие инфраструктуры и поддержку стандартов качества обслуживания. Кроме того, эффективное управление способствует разнообразию и развитию туристических маршрутов, а также обеспечивает безопасность и комфортность для туристов.

Благодаря разнообразию направлений рекреационной деятельности, каждый человек может выбрать то, что ему по душе, действительно нравится и делает его счастливее и здоровее. А ещё это хорошая возможность попробовать себя в чём-то новом [3].

*Выводы.* Эффективное управление туристско-рекреационной сферой в Севастополе является ключевым фактором, определяющим успех и привлекательность города в качестве туристического направления. С учётом развивающихся трендов и потребностей посетителей, постоянное совершенствование и инновации в этой сфере становятся необходимостью. Только так город сможет успешно конкурировать на международном уровне и продолжать радовать туристов своим уникальным обликом и гостеприимством.

### **Список литературы**

1. Егина, И.О. Проблемы и перспективы развития туристской отрасли в Республике Крым и городе Севастополь / И.О. Егина, Е.П. Веретенникова. – Текст : непосредственный // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2019. – № 1(13). – С. 13-21.
2. Кузнецова, М. А. Проблемы гостиничного бизнеса в Крыму и городе Севастополе / М. А. Кузнецова, Л. С. Абрамова. – Текст : непосредственный // Вектор экономики. – 2018. – № 5(23). – С. 109.
3. Лешкевич, С. А. Рекреационная деятельность как средство, направленное на восстановление и всестороннее гармоническое развитие / С. А. Лешкевич. – Текст : непосредственный // Modern Science. – 2021. – № 4-2. – С. 208-211.
4. Лешкевич, С. А. Развитие туризма и рекреационного отдыха в Крыму / С. А. Лешкевич, В. А. Лешкевич, Е. И. Потемкина, А. С. Лешкевич. – Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы развития туризма в Российской Федерации : Сборник научных трудов, Севастополь, 20–22 октября 2021 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 151-154.

## НАПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМА НА КРЫМСКОМ ПОЛУОСТРОВЕ И ИХ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**ЛЕШКЕВИЧ С. А.,**

доцент,

*Институт фундаментальной медицины и здоровьесбережения  
ФГАОУ ВО «Севастопольский Государственный Университет»,  
г. Севастополь, Российская Федерация;*

**ПИЛИПЕНКО М.В.**

студент,

*Институт развития города  
ФГАОУ ВО «Севастопольский Государственный Университет»,  
г. Севастополь, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются специфика и перспективы развития различных направлений туризма на Крымском полуострове. Сущность туризма по Крыму в Российской Федерации в том, что он сочетает в себе различные сферы, подходящие для людей любых возрастных и ценовых категорий. В перечень видов туризма входят: пеший туризм, автотуризм, водный и подводный (дайвинг), религиозный, историко-археологический, исторический, этнографический и образовательный. Туризм в Крыму в настоящее время представляет собой быстро развивающийся сектор экономики России с перспективами дальнейшего роста.

*Ключевые слова:* виды туризма, Крымский полуостров, турист, маршрут, экономический потенциал.

## TOURISM DESTINATIONS ON THE CRIMEAN PENINSULA AND THEIR DEVELOPMENT PROSPECTS

**LESHKEVICH S.A.,**

Associate Professor,

*Institute of Fundamental Medicine and Health Care  
FSAEI HE «Sevastopol State University»,  
Sevastopol, Russian Federation;*

**PILIPENKO M.V.**

student,

*Institute of City Development  
FSAEI HE «Sevastopol State University»,  
Sevastopol, Russian Federation*

*Annotation.* In this article it is discussed the specifics and prospects for the development of various tourism destinations on the Crimean peninsula. The essence of tourism in the Crimea in the Russian Federation is that it combines various spheres

suitable for people of any age and price categories. The list of spheres includes: Hiking, mountain recreation, auto tourism, water and underwater (diving); religious; historical and archaeological; historical; ethnographic and rural; gastronomic; educational. Tourism in Crimea is currently a rapidly developing sector of the Russian economy with prospects for further growth. This is due to the variety of climatic conditions: from mountainous and rocky terrain with views of coniferous forests and endless sea surface to steppe areas, sandy beaches. In addition, rest in the Crimea is relevant all year round.

*Keywords:* types of tourism, Crimean peninsula, tourist, route, economic potential.

Тему Крымского туризма и его специфики в РФ на современном этапе развития рассматривали в своих работах такие авторы, как Цимбал А.В., Болкунов И.А., Зуева Е.С. [1,2,3]. Основным содержанием их работ являются современное состояние, проблематика, перспективы и развитие туризма в Крыму и по всей территории Российской Федерации.

За последние десятилетия наблюдается большой скачок социального и экономического подъема, отмечается усиленное внимание к реставрации культурных зданий, модернизации территорий Крымского полуострова, что способствует развитию новых туристических направлений. Но недостаточное количество исследований является причиной малоразвитости некоторых сфер.

*Цель данной статьи* – рассмотрение актуальных туристических направлений и перспектив их развития на территории Крымского полуострова.

Туризм является одной из важнейших отраслей экономики, способствующей развитию регионов и привлечению инвестиций. Крым, как популярное туристическое направление на Черноморском побережье, имеет огромный потенциал для дальнейшего развития своих туристических направлений [1].

Среди основных направлений можно выделить: курортный и пляжный отдых, культурно-исторический, оздоровительный, образовательный, сельский туризм. В совокупности они предоставляют широкий выбор возможностей для отдыха и развлечения как для местных жителей, так и для приезжих туристов.

Культурно-Исторический туризм в Крыму является одним из наиболее популярных направлений в регионе. Небольшая территория полуострова хранит в себе богатую историю: от доисторических поселений до нашего времени. В 2022 году в Республике было зафиксировано 2043 культурно-исторических объекта.

Особое внимание туристов привлекают древние города Крымского полуострова. Среди них особое место занимают Херсонес Таврический и Пантикапей, находящийся на территории Севастополя. Не стоит забывать о доисторических сооружениях – мегалитах (дольмены, менгиры, кромлехи, курганы, сейды, петроглифы). Культурно-исторический туризм в Крыму включает и элементы крымскотатарской архитектуры с турецкими и

восточными мотивами. Преимущественно в Бахчисарае можно узнать о культуре и обычаях крымских татар.

Помимо этого, на полуострове популярен военно-исторический туризм. На данный момент он является важнейшим фактором в патриотическом воспитании молодого поколения, поэтому необходима его модернизация: сделать такой вид отдыха более интерактивным и привлекательным для молодежи [2].

Развитие культурно-исторического туризма на Крымском полуострове имеет большие перспективы. Правительство активно поддерживает сохранение и реставрацию архитектурных памятников, в особенности в Севастополе, а также развитие инфраструктуры для местных туристов. Одним из приоритетных направлений развития является использование современных технологий в историческом туризме. Создание виртуальных экскурсий, использование аудио-гидов и интерактивных медиа-устройств помогают познавательно и увлекательно рассказать о богатой истории [2].

Не менее актуальны направления природного и активного туризма: пеший туризм, кемпинг и походы, дайвинг, велосипедный и т.д.

На данный момент в Крыму доступно 69 пеших маршрутов, большинство которых малоизвестны. Преимущественно туристы выбирают маршруты Большой Севастопольской тропы и Римскую тропу. Также популярна тропа Голицина на южном берегу Крыма. Но в последние годы набирает популярность тропа, ведущая к пляжу «Баунти», мыс Фиолент. Она не благоустроена, что привлекает туристов, но повышает риски травм и несчастных случаев.

Стоит отметить, что в Крыму наблюдается дефицит велосипедных маршрутов, поэтому на проезжей части часто наблюдаются любители-велосипедисты. Хотя во многих парках полуострова уже установлены отдельные велодорожки, но не хватает отдельных облагороженных загородных маршрутов на подобии пеших троп с пунктами, где можно взять велосипеды напрокат.

Более известным аспектом природного туризма в Крыму являются пляжный туризм. Береговая линия Крыма протяженностью более 2500 километров предлагает посетителям широкий выбор пляжей, начиная от живописных уединенных бухт до оживленных курортных зон. Один из самых популярных видов активного отдыха в Крыму – это водные виды спорта. Серфинг, сапсерфинг, парусный спорт и дайвинг доступны каждому на берегах Черного моря. Множество школ и клубов предлагают обучение навыкам, как начинающим, так и совершенствование более опытным спортсменам [3].

Образовательный туризм в Крыму представляет собой сочетание уникального исторического, культурного и природного наследия делает Крым привлекательным местом для проведения образовательных программ. Помимо этого, образовательный туризм не зависит от сезонности, так как актуален круглый год, что хорошо сказывается на экономике.

Работа Академии Меганом, проводящей различные образовательные программы, дала новую туристическую базу для города Судак. На основе данного примера можно утверждать, что развитие образовательного туризма в Крыму имеет значительные перспективы. Создание специализированных программ по разным направлениям может привлечь больше студентов и ученых в регион. Крым привлекает множество людей, желающих расширить свои знания и опыт в различных областях. Развитие этого направления будет способствовать не только туристической индустрии, но и научной сфере региона, привлекать будущих специалистов [1].

Оздоровительный туризм и санаторно-курортное лечение на полуострове происходит за счет благоприятного микроклимата, который оказывает положительное воздействие на дыхательную и сердечно-сосудистую системы и является одним из главных факторов, делающих Крым привлекательным для оздоровительного туризма. Поэтому всегда были и будут актуальны санатории с программами оздоровления. Особую популярность набирают организации по оздоровительному отдыху на южном берегу Крыма.

Оздоровительные возможности Крыма включают в себя лечение и профилактику множества заболеваний, включая респираторные, сердечно-сосудистые и нервные системы, а также опорно-двигательный аппарат. Воздействие уникального микроклимата, минеральных источников, морского воздуха позволяют повысить иммунитет, улучшить общее самочувствие и восстановить организм после стрессов и болезней [2].

Однако, для полной реализации потенциала региона необходимы инвестиции в туристическую инфраструктуру, маркетинговые кампании, а также улучшение качества предоставляемых услуг. С учетом всех этих факторов, Крым может стать важным игроком на рынке оздоровительного туризма и привлечь еще больше туристов из разных уголков мира.

*Выводы.* С учетом изменяющихся требований современного туриста становится ясно, что Крым должен активно работать над улучшением качества своих туристических услуг, а также развивать новые формы и виды отдыха. Это может быть создание экологически чистых туров, организация гастрономического туризма или акцент на спортивные мероприятия и фестивали. Как следствие, это позволит Крыму привлечь еще больший туристический поток и укрепить свое положение на рынке. Помимо этого, не стоит забывать о стремлении независимости от сезонности туризма, о программах по защите окружающей среды и грамотного обустройства территорий во избежание транспортной загруженности.

### **Список литературы**

1. Болкунов, И. А. Развитие туризма в Крыму. Анализ актуальных угроз и путей их снижения / И. А. Болкунов. – Текст : непосредственный // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 3(8). – С. 7-12.

2. Зуева, Е. С. Проблемы и перспективы развития туризма в Крыму / Е. С. Зуева. – Текст : непосредственный // Туризм и сервис в России: проблемы и перспективы развития : Студенческая научно-практическая конференция, Черкизово, 30 марта 2015 года. – Черкизово: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2015. – С. 34-35.

3. Шарова, И. С. Развитие туризма в Республике Крым / И. С. Шарова, Д. Ф. Туляков, И. Н. Шведова. – Текст : непосредственный // Туризм и рекреация: инновации и ГИС-технологии : материалы XI Международной научно-практической конференции, Астрахань, 24–25 мая 2019 года. – Астрахань: ООО "Типография "Новая Линия", 2019. – С. 94-97.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ НАВИГАЦИИ «ПЕЩЕРА ТАВРИДА»**

**ЛОГВИНА Е.В.**

канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,  
Институт «Таврическая академия»,  
Симферополь, Республика Крым, Российская Федерация;

**ЗАСЛАВСКИЙ Г.А.**

ст. преподаватель,  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,  
Институт «Таврическая академия»,  
Симферополь, Республика Крым, Российская Федерация

*Аннотация.* Ориентации туриста в туристском пространстве, в туристской дестинации, – один из важных вопросов, наряду с такими как проживание, питание, досуга и развлечений в месте отдыха. Помимо планирования и проектирования новых туристских территорий, туристских маршрутов, стимулирования роста объёма внутренних поездок с туристскими целями, на первый план выходит проблема туристской навигации как внутри населённых пунктов и туристских комплексов, так и по отношению к ним (т.е. снаружи). Создание системы пространственной организации туристской навигации, по мнению авторов, способно решить данную проблему.

*Ключевые слова:* турист, туристское пространство, территория, туристская навигация, туристская дестинация, пещера «Таврида», внутренняя навигация.

## **ORGANIZATION OF THE SPATIAL NAVIGATION SYSTEM OF THE «TAVRIDA CAVE»**

**LOGVINA E.V.**

*Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor,  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
Institute "Taurida Academy",  
Simferopol, Republic of Crimea, Russian Federation;*

**ZASLAVSKII G.A.**

*Senior lecturer,  
V.I. Vernadsky Crimean Federal University,  
Institute "Taurida Academy",  
Simferopol, Republic of Crimea, Russian Federation*

*Annotation.* Orientation of a tourist in a tourist space, in a tourist destination, is one of the important issues, along with such as accommodation, food, leisure and entertainment in a place of rest. In addition to planning and designing new tourist territories, tourist routes, stimulating the growth of domestic trips for tourist purposes, the problem of tourist navigation both inside settlements and tourist complexes and in relation to them (i.e. outside) comes to the fore. The creation of a system of spatial organization of tourist navigation, according to the authors, is able to solve this problem.

*Keywords:* tourist, tourist space, territory, tourist navigation, tourist destination, Tavrida cave, internal navigation.

Туристская навигация сопровождает каждого туриста в течение всего времени его пребывания в дестинации.

В отечественных публикациях проблема системы пространственной организации туристской навигации рассматривается в течение последних 10-12 лет. Чаще всего делается акцент на некоторых её элементах, в основном на туристских знаках. В некоторых случаях говорится о системе туристской навигации как о совокупности туристских знаков и носителей туристской информации, позволяющей сориентировать туриста в пространстве. Подобные публикации, по мнению авторов, более практико-ориентированны и направлены на решение практических задач, связанных с созданием или существенным преобразованием туристской навигации в конкретных регионах или туристских дестинациях. Также недостаточно ясно определен субъект и объект туристской навигации, взаимодействие между ними. Туристская навигация является частным случаем навигации, основной целью которой является ориентирование человека в пространстве, поиск и определение пути до места назначения. Собственно, туристская навигация имеет такую же цель. Но при этом имеет свои особенности.

Согласно ФЗ №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», под системой навигации и ориентирования в сфере туризма понимается «совокупность необходимой для ориентирования туристов информации о туристских ресурсах и об объектах туристской индустрии и средств размещения такой информации (информационных знаков, конструкций, сооружений, технических приспособлений и других носителей, предназначенных для распространения информации, за исключением рекламных конструкций)». [1]. Основной составляющей системы является информация о туристских ресурсах, туристских объектах и объектах туристской инфраструктуры, а также носители такой информации. При этом не берётся во внимание пространственный аспект: с одной стороны, туристская информация может находиться на виртуальных носителях и/или в виртуальном пространстве. Её отображения, или визуализация возможна с использованием современных информационных и компьютерных технологий. Но с другой – по-прежнему существует потребность в традиционных материальных носителях туристской информации (знаках, указателях и т.д.), расположенных в реальном пространстве [2].

При рассмотрении вопроса организации системы пространственной туристской навигации необходимо обратить внимание не только на носители туристской информации, но и на механизм взаимодействия человека (туриста) с ними. Ниже показана схема подобного взаимодействия (Рис. 1.)

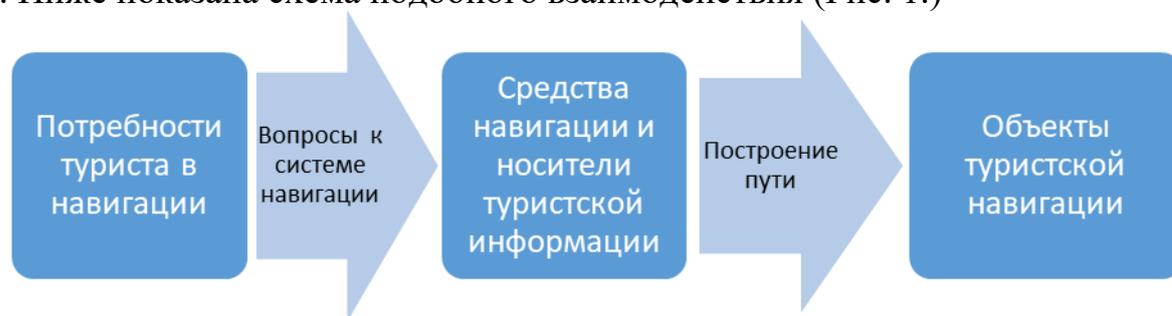


Рис. 1. Схема взаимодействия туриста и средств туристской навигации (составлено авторами)

Необходимо отметить и группу объектов туристской навигации, а именно туристскую инфраструктуру специального, социального и универсального назначения. Эта группа включает в себя сооружения санаторно-курортного назначения, оборудование и оснащение рекреационных территорий, объекты генерации и реализации туристско-экскурсионных услуг (туроператоры и турагенты), туристско-информационные центры, коллективные средства размещения, объекты общественного питания, предприятия розничной торговли, сооружения и пространства для организации мероприятий и т.д. Именно они, наравне с туристско-рекреационными ресурсами, являются теми объектами туристской навигации, к которым обращено внимание туриста [3].

Остановимся на системе туристской навигации, расположенной в реальном пространстве. В качестве примера организации системы пространственной туристской навигации рассмотрим один из популярных

туристских объектов, расположенных в Крыму – пещера Таврида. Рассмотрим её с точки зрения туристской навигации. В 2022 году в июле состоялось открытие комплекса «Пещера Таврида». Своё название пещера получила благодаря строительству одноимённой федеральной трассы – Таврида, далее был определён туристский потенциал пещеры. Благодаря уникальным особенностям пещера Таврида стала одним из популярных туристских объектов, расположенных на территории Крымского полуострова. Т.к., пещера была открыта относительно недавно, возникла потребность в туристской навигации, правильная организация которой сумеет привлечь много гостей. По отношению к объекту туристской навигации (пещера Таврида), можно выделить внешнюю и внутреннюю систему туристской навигации [4].

Под внешней понимается система, которая состоит из носителей туристской информации, средств навигации, источников генерации туристской информации, расположенных за пределами данного объекта туристской навигации. В частности, это дорожные туристские знаки и указатели установленного образца, расположенные вдоль основных магистралей и транспортных узлов [5, 6].

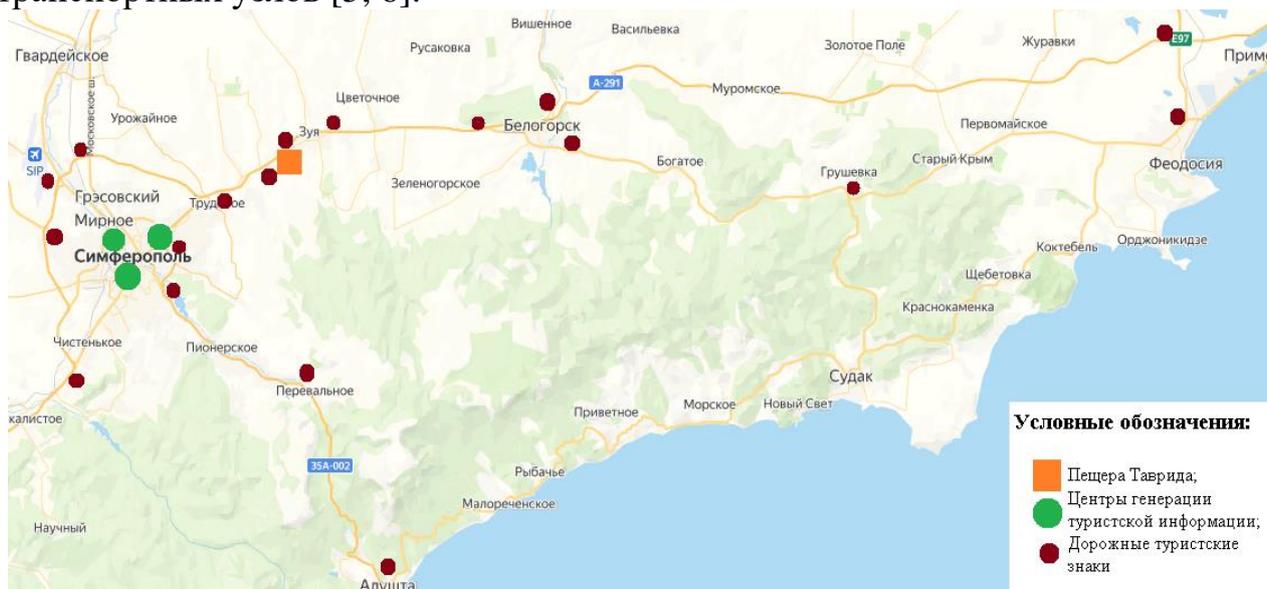


Рис. 2. Система пространственной туристской навигации по отношению к пещере Таврида

На рисунке представлена система пространственной туристской навигации вдоль трассы Таврида (на отрезке Симферополь-Феодосия) и прилегающих к ней некоторых других магистралей. Туристские знаки и указатели (обозначены коричневым цветом) сконцентрированы вблизи туристского объекта, к которому они ведут, а также в районах транспортных узлов.

*Внутренняя система* туристской навигации также включает знаки и указатели, но они расположены внутри объекта туристской навигации. Основная цель системы внутренней туристской навигации – сориентировать гостя на территории туристского объекта. В данном случае внутренняя система туристской навигации будет состоять из двух частей: наземной и подземной.

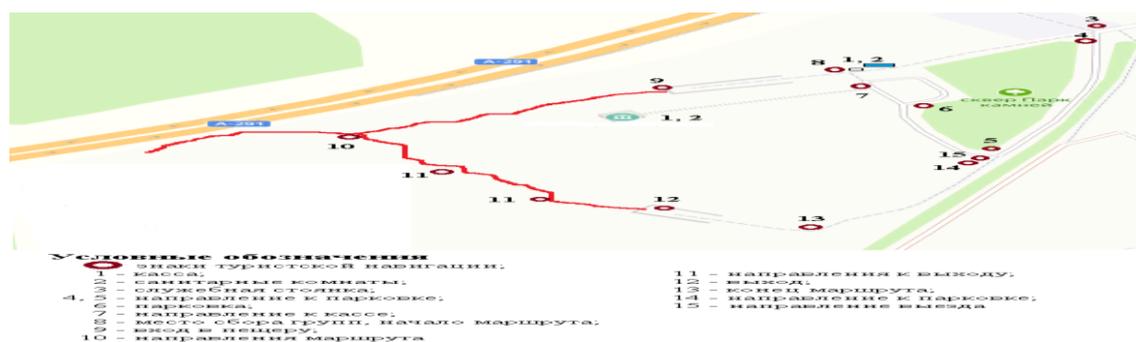


Рис. 3. Внутренняя туристская навигация пещеры Таврида

Навигация внутри пещеры также необходима, несмотря на некоторые особенности маршрута. Это объясняется требованиями безопасности, которые необходимо соблюдать во время экскурсии по пещере. Система пространственной туристской навигации представляет собой целостное образование, состоящее из носителей туристской информации, средств навигации, источников генерации туристской информации, взаимосвязанных между собой. Основная цель данной системы – помочь туристу (субъекту туристской навигации) сориентироваться в пространстве, определить место назначения (объект туристской навигации) и путь к нему.

В модели ТРС система туристской навигации относится к техническим системам, обозначая и указывая направления к объектам туристской, транспортной и смежными с ними объектами инфраструктуры, а также – к достопримечательностям и туристским локациям (природные комплексы). Система туристской навигации применима на уровне туристского предприятия, туристского кластера, населённого пункта как внутри них, так и за их пределами. Её наличие упрощает действия туриста по поиску цели или места назначения. В ходе взаимодействия туриста с элементами туристской навигации реализуется его потребность в ориентировании, а также способствует большую получению положительных впечатлений от пребывания в туристской дестинации.

### Список литературы

1. Федеральный закон № 132-ФЗ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации. [Дата введения: 1996-11-24]. – Текст : электронный. – Москва. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462) (дата обращения: 13.10.2023).

2. Андреева А.А. Проблемы и перспективы развития туристской навигации и ориентирующей информации на территории Республики Крым / А.А. Андреева, О.А. Бабанчикова. – Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы развития туризма в Южном федеральном округе: сборник научных трудов. – Симферополь, 2016. – С. 312-314

3. Лысикова О.В. Туристическая навигация как тренд информационного сопровождения объектов туристского интереса в Саратовской агломерации / О.В. Лысикова, Д.Б. Григорьева. – Текст : непосредственный // Стратегии и современные тренды регионального туризма и гостеприимства: материалы

Всероссийской научно-практической конференции. – Саратов, 2019. – С. 162-167.

4. Логвина Е.В. Пещера «Таврида» – потенциал развития внутреннего туризма. / Е.В. Логвина, Е.А. Кирьянов. – Текст : непосредственный // Вестник индустрии гостеприимства. – Вып. 12. – 2022. – С. 104-112.

5. Методическое пособие по созданию системы дорожных указателей к объектам культурного наследия и иных носителей информации. – Министерство культуры Российской Федерации, Департамент туризма и региональной политики. – Текст : электронный. – 2013. – URL: <https://sudact.ru/law/metodicheskoe-posobie-po-sozdaniuu-sistemy-dorozhnykh-ukazatelei/> (дата обращения: 14.10.2023)

6. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 57581-2017 Туристские услуги. Информационные знаки системы навигации в сфере туризма. Общие требования. [Дата введения: 01.05.2018]. – Текст : электронный. – Москва. – URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/64928/> (дата обращения: 15.10.2023).

## **ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

**МОСКВИНА И.И.,**

*канд. техн. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий Национальный Технический Университет»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ЗГОРАНЕЦ М.В.,**

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Донецкий Национальный Технический Университет»,  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

*Аннотация.* Рассмотрены различные подходы к изучению этой отрасли и определению мер, способствующих устойчивому развитию туризма и рекреации на региональном уровне.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, туристско-рекреационная отрасль, региональный уровень, разработка, механизм управления.

## **APPROACHES TO THE STUDY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURISM AND RECREATIONAL INDUSTRY AT THE REGIONAL LEVEL**

**MOSKVINA I.I.,**

*Cand. Sc. (Technology) Associate Professor,*

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

**ZGORANETS M.V.,**  
*Student of the UFBm-23 group  
FSBEI HE Donetsk National Technical University,  
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation*

*Annotation.* It is presented in the paper various approaches to the study of this industry and the definition of measures that contribute to the sustainable development of tourism and recreation at the regional level.

*Keywords:* sustainable development, tourism and recreation industry, regional level, development, management mechanism.

В настоящее время важность устойчивого развития стала приоритетной задачей для различных отраслей экономики, включая туристско-рекреационную сферу. Замедление глобального климатического изменения, сохранение природных ресурсов и создание благоприятных условий для жизни и работы – всё это становится ключевыми аспектами, которые должны учитываться при разработке стратегий исследования устойчивого развития туристско-рекреационной отрасли [1].

Исследование устойчивого развития туристско-рекреационной отрасли на региональном уровне затрагивает широкий диапазон подходов и методологий. Вот несколько основных подходов к исследованию устойчивого развития туристической и рекреационной отрасли на региональном уровне.

1. Анализ экономической устойчивости – это подход фокусируется на изучении экономических аспектов туристической и рекреационной отрасли в регионе. Он может включать анализ экономической эффективности, вклада в ВВП, занятости, доходности и других экономических индикаторов. Также анализируется влияние развития туризма на экономику региона и рост других отраслей.

2. Социокультурное исследование. Данный подход направлен на изучение социокультурного влияния туризма и рекреации на местное сообщество. Он включает анализ воздействия туризма на социальную структуру, местные традиции и обычаи, культурное разнообразие, качество жизни и образ жизни местного населения [2]. Также исследуется влияние туризма на сохранение и продвижение национального наследия и культурного достояния.

3. Экологическое исследование. Этот подход сосредоточен на анализе экологических аспектов туризма и рекреации в регионе. Он включает оценку воздействия туризма на природную среду, биоразнообразие, земельные ресурсы, водные ресурсы, климатические условия и другие экологические факторы.

4. Управленческое исследование. Данный подход основан на анализе управленческих аспектов развития туристической и рекреационной отрасли на региональном уровне. Он включает исследование государственной политики, стратегий развития, инструментов управления, регулирования, планирования и мониторинга устойчивого развития туризма в регионе.

5. Стейкхолдерный анализ. В рамках этого подхода анализируются интересы, потребности и ожидания заинтересованных сторон в развитии туристической и рекреационной отрасли. Он включает исследование и учет интересов и вклада различных групп, таких как местное население, предприятия, туристические компании, общественные организации и др. Такой анализ позволяет создать устойчивые партнерства и согласовать интересы всех заинтересованных сторон для достижения устойчивого развития [3].

Вывод. Улучшение понимания и применение этих подходов к исследованию устойчивого развития туристической и рекреационной отрасли на региональном уровне помогает создать устойчивую, ответственную и заготовленную будущему индустрию туризма. Комбинирование этих подходов и использование разнообразных методов и инструментов помогают лучше понять и разработать конкретные стратегии и политики в области устойчивого развития туристическо-рекреационного секторов.

#### **Список литературы**

1. Власов, Р.Г. Регионы России: внутрирегиональная политика, устойчивое развитие и безопасность / Р.Г. Власов. – Текст : непосредственный. – 2020. – С.30.
2. Попов, Ю. П. Охрана труда: учебное / Ю. П. Попов, В. В. Колтунов. – Текст : непосредственный. – 6-е изд., исправленное и дополненное. – Москва: КноРус, 2020. – 226 с.
3. Коробко, В.И. Охрана труда: учебное пособие / В. И. Коробко. – Текст : непосредственный. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 239 с.

### **МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНЕ**

***ОВЧАРЕНКО Л.А.***

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

***ДУБРОВСКАЯ Н.И.***

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

**МИРЗОЯН М.А.**

*магистрант*

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

*Аннотация.* В работе рассмотрены теоретические и практические аспекты формирования механизма государственно-частного партнерства в контексте создания в ДНР туристско-рекреационной инфраструктуры.

*Ключевые слова:* механизм, государственно-частное партнерство, туристская инфраструктура, регион.

## **THE MECHANISM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FOR THE FORMATION OF TOURIST INFRASTRUCTURE IN THE REGION**

**OVCHARENKO L.A.,**

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

**DUBROVSKAYA N.I.,**

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

**MIRZOYAN M.A.**

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

*Annotation.* In the paper it is considered theoretical and practical aspects of the formation of the mechanism of public-private partnership in the context of the creation of tourist and recreational infrastructure in the DPR.

*Keywords:* mechanism, public-private partnership, tourist infrastructure, region.

In the Russian Federation, out of 175 projects implemented on the principles of PPP in tourism and hospitality, over 60% are implemented at the municipal level [10], which indicates that local governments have formed an active policy in attracting private investment. Projects vary significantly in terms of tourism facilities and forms of PPP/MPP implementation, which indicates a wide range of business models. The most common objects of investment under PPP conditions are tourism centers (36%), hotels, campsites, recreation centers (22%), cultural heritage sites for

the development of estate tourism (18%), objects of the tourist and recreational cluster (12%).

As of mid-2023, according to the National PPP Center, tourism accounts for 2.95% of the Russian structure of projects implemented within the framework of PPP. In recent years, there has been an increase in the number of projects and an expansion of the geography of projects. While in the first half of 2017, only 26 projects in the field of tourism were presented on the website of the National PPP Center with a total value of about 17.1 billion rubles, in mid-2023 the number of such projects increased to 206, and their total cost is about 176.2 billion rubles [1]. New regions of the Russian Federation, including the sphere of tourism and hospitality of the DPR, for objective reasons are not represented in the statistical reports of the Russian Federation.

The most successful regional projects in the hospitality and tourism industry usually involve successful cooperation between government and business. This cooperation can help to create a favorable investment and business environment, as well as promote tourism and economic growth in the region. Table 1 shows the examples of successful world-class PPP projects.

**Table 1**

**World-class PPP projects in tourism and hospitality**

No	Project name	Characteristics
1.	The project "Park zone of the White Sea region" (Mauritius).	Mauritius has successfully developed the White Sea Park Area project in collaboration with private investors. This project includes the construction of the best hotels and resorts, as well as the creation of natural parks and archaeological museums. Cooperation between government and business has enabled Mauritius to become a preeminent tourist destination in the Indian Ocean.
2.	The project "Thailand 4.0".	Thailand is seeking to modernize its infrastructure and tourism sector as part of the Thailand 4.0 program. This project includes innovation and digitalization of the hospitality sector, as well as collaboration with private companies to develop new tourism products and services. Cooperation between government and business contributes to the creation of a modern and competitive tourism sector.
3.	The project "State and hospitality sector in tourism" (Greece).	Greece successfully cooperates with private companies in the hospitality sector, developing and implementing tourism development strategies. This project includes many measures, such as simplification of legislation, provision of incentives and financial support for tourism investment, as well as joint marketing campaigns. Greece has become one of the popular tourist destinations in Europe, attracting millions of visitors every year.

The Instruments for cooperation between the state and business in these projects include the following basic components (table 2).

**Table 2**

**The instruments for cooperation between government and business in PPP projects**

No	Factor name	Explanations
1.	Financial support	The government can provide financial support and incentives for investors, which reduces risks and stimulates investment.
2.	Improved regulation	The government can create favorable legislation and regulation that simplifies business processes and protects the rights of investors.
3.	Public-private partnership	Cooperation between the state and business allows to combine resources and expertise to achieve common goals.
4.	Marketing and Promotion	Joint marketing and promotion campaigns can increase the recognition of a region as a tourist destination.

Effective cooperation between government and business in tourism and hospitality contributes to the creation of sustainable and prosperous tourism regions, benefiting both the economy and the local population.

Compared to other sectors of the economy, the specificity of PPP in the field of hospitality, tourism and entertainment is a high degree of dependence on climatic conditions, temporary factors and seasonal fluctuations in demand. The key features of PPP in tourism and hospitality are given in Table 3.

**Table 3**

**Features of PPP in tourism and hospitality**

No	Name	Characteristics
1	Seasonality	Most tourism and entertainment businesses operate seasonally, which means they must make the most of the summer and holiday periods to generate profits. This creates challenges in managing people, infrastructure and finances during the times of low demand
2	High competition	In tourism and hospitality there are usually many competing businesses. This implies the need to develop unique and attractive offers to attract and retain customers
3	Dependence on Reputation	Reputation plays a critical role in PPPs. Customer reviews and ratings influence the desirability of a business, and even one negative experience can have a major impact.
4	Service-orientation	PPP is focused on providing a high level of customer service. This requires training and motivation of staff to ensure quality service on a

		consistent basis.
5	Infrastructure Investments	In PPPs, infrastructure investments predominate to ensure the comfort and safety of visitors. This includes building and upgrading hotels, restaurants, attractions and other facilities.
6	Impact on the Local Economy	PPPs can have a significant impact on the local economy by creating jobs, stimulating demand for goods and services, and attracting investment to the region.
7	Dependence on international factors	PPPs are sensitive to international events such as exchange rates, political stability, visa regimes and many other factors that can affect tourist flows.

In general, PPP in tourism and hospitality has its own unique characteristics and challenges that require specific management and strategies that differ from other sectors of the economy.

The DPR is a region in dire need of restoring or creating tourism infrastructure. PPP in tourism and hospitality for such a region may include the following components (Table 4).

**Table 4**

**The components of PPP in tourism and hospitality**

No	Name	Characteristics
1.	Analysis and assessment of potential	The first step is to analyze the natural, cultural and other resources of the region that can be used for tourism development. Assessing demand for tourism services and market competition is also important.
2.	Attracting investors	The state can attract private investors by providing them with favorable conditions for investing in tourism projects, such as tax incentives, guarantees of legislative stability and financing support.
3.	Program development	Together with investors and local experts, a tourism development program should be developed, which will identify priority areas, types of infrastructure and necessary activities.
4.	Infrastructure and accommodation facilities	The state and investors can jointly finance the construction and reconstruction of tourism infrastructure, including hotels, restaurants, roads and other accommodation facilities.
5.	Marketing and promotion	Creating a marketing strategy to attract tourists and promote the region as a tourist destination. This may include participation in tourism exhibitions and advertising campaigns.
6.	Training and education	The development of educational programs to train local staff providing guest services.

7.	Social responsibility	Encouraging investors and businesses to participate in social projects and initiatives in the region, such as nature conservation and cultural heritage.
8.	Monitoring and adjustment	Regular monitoring of results and adjustment of development strategy depending on market dynamics and consumer preferences.
9.	Public-private partnership	Establishment of cooperation mechanisms between government agencies and private investors to coordinate efforts and solve possible problems.

An effective PPP model in such a region should be focused on quickly attracting investment and developing tourism infrastructure, while ensuring sustainability and compliance with environmental and socio-cultural standards.

In the DPR, even before reunification with the Russian Federation on December 30, 2020, the Strategy for the Development of Domestic and Inbound Tourism in the Donetsk People's Republic for 2021-2025 was adopted and approved by the Order of the Ministry of Youth, Sports and Tourism of the Donetsk People's Republic No. 01-09/259. However, in connection with the implementation of the SVO and the restoration of the territorial integrity of the DPR within the Donetsk region until 2014, the Strategy is subject to adjustment.

In Russia, the regulation of issues of public-private partnership (PPP) in the field of tourism and hospitality is carried out through a number of regulatory and legislative acts at the federal and regional levels, among them, for example: the Federal Law “On public-private partnership, municipal-private partnership in of the Russian Federation and amendments to certain legislative acts of the Russian Federation” dated July 13, 2015 No. 224-FZ; Federal Law “On the Fundamentals of Tourism Activities in the Russian Federation” dated November 24, 1996 No. 132-FZ; The Order of the Government of the Russian Federation dated September 20, 2019 No. 2129-r (as amended on February 7, 2022) “On approval of the Tourism Development Strategy in the Russian Federation for the period until 2035”; Decree of the Government of the Russian Federation dated December 24, 2021 No. 2439 (as amended on July 14, 2023) “On approval of the state program of the Russian Federation “Tourism Development.”

Many regions have their own regulations governing the tourism and hospitality sector at the regional level. These acts may also contain provisions on PPP and cooperation between the state and business. National and regional tourism development programs can also develop specialized initiatives that support PPPs, for example, programs to develop tourism infrastructure and attract investments.

### **Список литературы**

1. Овчаренко, Л. А. Государственно-частное партнёрство в сфере туризма как фактор интенсификации развития региональной экономики / Л. А. Овчаренко, Т. В. Черкашина. – Текст : электронный // Менеджер. – 2022. – № 3(101). – С. 84-93. – DOI 10.5281/zenodo.7248454. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49815426&ysclid=lo722qcxkw108188127> (дата обращения: 16.09.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – EDN EMLBSY.

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.**

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

**ДУБРОВСКАЯ Н.И.**

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

**АФОНИН Ю.А.,**

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

*Аннотация.* В работе на основе рассмотрения базовых аспектов управления проектами выявлены особенности управления проектами в сфере туризма и гостеприимства, обоснованы практические аспекты разработки и реализации проектов в сфере гостиничного бизнеса

*Ключевые слова:* управление, проект, туризм, сфера гостеприимства, особенности.

### **THE FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF TOURISM AND HOSPITALITY**

**OVCHARENKO L.A.,**

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

**DUBROVSKAYA N.I.,**

*Senior teacher,*

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

**AFONIN Y.A.,**

*Master's degree Student,*

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

*Annotation.* In the work, based on the consideration of the basic aspects of project management, the features of project management in the field of tourism and hospitality are identified; practical aspects of the development and implementation of projects in the field of hotel business are substantiated.

*Key words:* management, project, tourism, hospitality, features.

The study of the prospects for the development of tourism and hospitality sector in the Donetsk People's Republic brings to the fore the problem of infrastructural support for the industry which, in turn, is based on the problems of project support for the tourism industry.

Firstly, in the DPR, even in the context of an unfinished military conflict, there is an acute shortage of tourism and hospitality facilities. After the end of the conflict and taking into account the existing tourism and recreational potential, a significant influx of vacationers can be expected both within the region and at the interregional and international levels.

Secondly, the effective formation of tourism infrastructure is possible based on taking into account advanced global and domestic experience in the field of project management in tourism and hospitality, as well as on the basis of the competent use of project management tools.

In the modern understanding, projects are what change our world: the construction of a residential building or an industrial facility, a research program, the reconstruction of an enterprise, the creation of a new organization, the development of new equipment and technology, the construction of a ship, the creation of a film, the development of a tourist region - these are all projects.

A project is an activity aimed at obtaining a certain result in the foreseeable future, for example, building a new hotel or changing the office of a travel company.

Projects are brought to reality through project management. This process is multifunctional and allows you to:

- determine the goals of the project and carry out its justification;
- identify the structure of the project (subgoals, main stages of work to be completed);
- determine the required volumes and sources of financing;
- select performers, in particular, through tendering and competition procedures;
- prepare and conclude contracts;

determine the timing of the project, draw up a schedule for its implementation, calculate the necessary resources;  
calculate the estimate and budget of the project;  
plan and take into account risks;  
provide control over the progress of the project and much more.

Project management is a methodology for organizing, planning, directing, coordinating labor, financial material and technical resources throughout the project cycle, aimed at effectively achieving its goals through the use of modern methods, techniques and management technology to achieve the results defined in the project in terms of composition and volume work, cost, time, quality and satisfaction of project participants.

Tourism is currently developing rapidly in many countries around the world and is playing an increasingly prominent role in the global economy. According to experts, the level of international tourism in terms of arrivals in 1999–2010. could amount to more than 1 trillion tourists, and the profitability of this service sector will steadily increase. Already today, the tourism sector accounts for about 6% of the world's gross national product, 7% of global investment, every 16th job, 11% of global consumer spending.

Since tourism is an inter-sectoral sphere of economy, covering not only accommodation facilities, but also transport, communications, food, entertainment and much more, this area affects any continent, state or city. The importance of tourism for the economies of different countries is associated primarily with the benefits that it brings on condition of its successful development. First of all, this is the growth of jobs in hotels and other accommodation facilities, in restaurants and other food industry enterprises, in transport and in related service industries. Another important advantage is the multiplicative effect of tourism, that is, its influence on the development of related sectors of the economy. The third advantage is an increase in tax revenues to budgets of all levels. In addition, tourism has an economic impact on the local economy by stimulating the export of local products.

Project management in the hotel business has certain features that must be taken into account when developing and implementing projects. The main areas of project development are the construction of hotel complexes. It has been repeatedly confirmed that the hotel construction project is very complex and improper management can easily lead to loss of investment. The construction of hotels or the reconstruction of buildings for their further construction has its own characteristics, including the development of a project, planning the number of rooms, the creation of administrative premises, the creation and design of the hotel interior, as well as the appearance of the building in accordance with the landscape features.

Before you begin planning and developing a hotel concept, you need to purchase a plot of land, formalize its acquisition, and agree on many documents with various authorities. A very important factor in hotel project management is stakeholder management. Stakeholders are united by interests which can sometimes coincide, in this case stakeholders can influence the project together, and their influence and power increase significantly. Often their interests are opposite. In this

case, they may conflict with each other, weakening their influence on the project. Both situations can be used by project managers to more effectively achieve project goals. This use of stakeholders interests, needs, capabilities and resources to successfully complete a project is called project stakeholder relationship management. Such management involves managing the system of stakeholders united by functional connections and interdependencies.

The project manager must determine the composition of such a system, identify the needs and expectations of its individual elements - stakeholders, and then influence these expectations in the name of project success - manage the stakeholder system. Then you should develop a marketing strategy, pricing policy, and recruit personnel, which is an important stage in forming the hotel's image.

The main task of developing and implementing a project in the hotel business is to make a profit. For making profit, the main task of the operation of hotel complexes is to attract and accommodate people and adequately service their wide variety of needs. Therefore, such structures must be well designed, equipped with all types of necessary public amenities and provided with food systems and guest services. The versatility of the designed buildings and the opportunity to relax can attract a large number of guests. The hotel project itself involves planning the number of rooms, their category, and, consequently, the price, and includes the development of utility, administrative, and office premises.

A feature of project management in the hospitality industry is that, in addition to standard parameters, it is necessary to take into account the cultural, climatic, aesthetic, and environmental features of the region in which a particular project is going to be implemented. Accordingly, the decoration of leisure venues, such as restaurants, ballrooms, billiard rooms, bars, living rooms, swimming pools, saunas, is carried out using modern environmentally friendly and low-flammability materials that can give the hotel interior aesthetics, beauty and individuality. All this directly affects the attractiveness of the property. A striking demonstration of such a complex of works is the Hyatt Regency Ekaterinburg hotel in the center of Ekaterinburg, Sverdlovsk region. For example, a feature of the management of this project was the work to introduce a new multifunctional hotel complex into the infrastructure of a developed industrial city and, at the same time, not to violate the integrity of the architectural and stylistic appearance of the center of Sverdlovsk.

To achieve all the project's goals, the hotel design work begins with the first preparatory stage. First of all, you should carefully study the topographic data and analyze the area. Analysis of the location of the designed hotel consists of assessing the development site, its area and relief, existing communications, and adjacent buildings. Therefore, before starting design work, the customer provides a site plan with adjacent buildings and a foundation. After this, you can move on to marketing research. It is with the help of marketing research that you can find out the profitability of the project and calculate the approximate payback period for the hotel. Positions regarding infrastructure and room stock on the part of the customer and analysts often differ: in this case, it is worth listening to the specialists, no matter how good the initial project is.

Project managers in the hotel business need to have a clear business plan that reflects the features of the project, advantages and disadvantages, as well as risks associated with its implementation. A well-drafted plan demonstrates the sequence of construction and commissioning of a hotel, and the approximate payback period. It must be said that an increasing number of managers are coming to understand the need for project management and are aware of all the prospects for using this technology.

With proper management of available resources, it is possible to improve the competitive position both in the domestic and foreign markets, regardless of the scale of the enterprise, which, of course, affects the position of Russia in the world. Therefore, interest in project management, as the most effective organizational and operational paradigm and management culture for project implementation, is showing rapid growth.

### **Список литературы**

1. Особенности разработки туристско-рекреационных объектов. – Текст : электронный. – URL: <https://studfile.net> (дата обращения: 18.10.2023).

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА И СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**ОВЧАРЕНКО Л.А.**

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

**ДУБРОВСКАЯ Н.И.**

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

**НАГОРНАЯ Л.Д.,**

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

*Аннотация.* В работе обоснованы концептуальные положения разработки стратегии устойчивого развития туризма и сферы гостеприимства, предусматривающие повсеместное внедрение принципов устойчивого развития на всех уровнях управления – от микро- (уровень конкурентного курорта, охраняемой природной территории или туристической компании) до макро- и глобального уровней (уровень конкретной страны, региона и всего мира)

*Ключевые слова:* стратегия, устойчивое развитие, туризм, сфера гостеприимства, ДНР.

## **ELABORATION OF TOURISM AND HOSPITALITY SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY**

**OVCHARENKO L.A.,**

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

**DUBROVSKAYA N.I.,**

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

**NAGORNAYA L.D.,**

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

*Annotation.* In the work it is substantiated the conceptual provisions for elaboration of the strategy for tourism and hospitality sector sustainable development, providing for the widespread implementation of the principles of sustainable development at all levels of management - from the micro (the level of a competitive resort, protected natural area or travel company) to the macro and global levels (the level of a specific country, region and the whole world)

*Key words:* strategy, sustainable development, tourism, hospitality industry, the DPR.

The long-term development of the global economy, which has no fundamental basis other than the focus on maximizing profits and minimizing costs, has led to serious degradation of the natural, social and even spiritual environment.

Each of us and the humanity as a whole is experiencing the period of development when ensuring our security becomes even more important than further progress. Wars and conflicts, polluted air, lack or shortage of clean drinking water, questionable quality of food, littering of residential areas and suburban forests with garbage, forest and grass fires, floods, typhoons - this is not a complete list of problems that are, in their essence, both environmental and economic, social and political.

Modern society is characterized as a consumer society. The ideas of universal consumption (so-called consumerism) permeate all media. Sophisticated promotion technologies are used to reprogram a person's consciousness to the desire to buy.

The consumer society, having economic growth as the main indicator of development, according to E. Fromm, produces defective people with primitive, reduced needs. To meet these needs, more and more resources are required every year. Market apologist V. Lebow frankly wrote about the environmentally destructive trends of a market economy: "Our extremely productive economy ... requires that consumption become a way of life for us, that we turn the purchase and use of things into a ritual, that we seek spiritual satisfaction in consumption, assertion of the Self, we need things to be bought, thrown away and replaced by others on an ever-increasing scale." [1]

Under the conditions when the means that ensure people's livelihoods are, at the same time, the means of destroying human civilization, the definition that many scientists use to determine modern humanity – "risk society" – seems quite reasonable. Environmental problems, global climate change, social and gender inequality are only part of the intensified systemic crises and global challenges that countries, corporations and people faced at the end of the 20th and beginning of the 21st centuries. The indecisiveness of global political forces and the rejection of the principles of a "sustainable world community," where the activities of its members involve peacefully meeting the needs of today's generation, taking into account the future needs of subsequent generations, can lead not only to the degradation of the natural environment, but also to the degradation (disappearance) of human civilization. Awareness of this threat has led to a revision of the global view of the world and awareness of the importance of sustainable development.

The concept of sustainable development is a theory aimed at solving this problem, and above all, in its environmental aspect. It is necessary to confront the threats of environmental degradation while ensuring the personal health and well-being of people; use a scientific approach based on an understanding of the need to live in harmony with the natural world, respect and protect its regenerative processes, and implement policies and practices consistent with the values of the Universal Declaration of Human Rights, which protects its inherent dignity.

An integrated approach to sustainable development involves ensuring such development in all spheres of social reality, including the tourism and hospitality sector. The relevance of ensuring sustainable development of the above-mentioned sphere of activity is due to the fact that tourism and recreation directly affect the quality of people's life and organically combine three important components: recreation and health improvement of the population, ecological balance through the

conservation of natural recreational resources and the economic well-being of the regions, subject to compliance with the principles of sustainable development.

At the present stage of the world economy development, global approach to ensuring the sustainability of the sphere of recreation and tourism development is of great importance, providing for the widespread implementation of its principles at all levels of management - from the micro (the level of a competitive resort, protected natural area or travel company) to the macro and global levels (the level of a specific country, region and the whole world).

And yet, it should be recognized that, to a large extent, sustainable development is not yet a strategy, but rather a concept, and the concept-hypothesis that needs practical testing to confirm the possibility of implementation of such a model of socio-natural evolution. At the same time, this is the concept-forecast, and not so much a research one, but a normative one, which sets goals for the future development of humanity, requires identification of the ways, methods and other characteristics and parameters that should be used to make decisions for the purpose of further safe existence and evolutionary movement civilization.

The current emphasis on narrow economic concepts and short-term financial interests must be abandoned. The primacy of society and nature must be at the center of any new management system - state or corporate. Definitely, finance and business are vital, but they should serve society and nature, and not and not vice versa.

All stages of the construction of hotels, tourist and recreational centers and other tourism industry facilities must comply with the concept of sustainable development, namely, maximum conservation of natural recreational resources.

The construction of any structures always causes certain deviations from the state of natural ecological balance, i.e. is a powerful factor of anthropogenic impact on all components of the biosphere. Violation of the current natural environment is inevitable even with the most careful observance of all norms and rules of construction production. Therefore, the effectiveness of using the recreational potential of the territory greatly depends on the quality of planning, layout and subsequent construction on the recreational territory, which is extremely sensitive to environmental disturbances.

When constructing tourist and recreational centers, it is necessary to focus on construction technologies, the use of which will ensure minimal negative impact on the environment.

The principles of environmentally sound progress of work provide for comprehensive and highly effective control at all stages of construction of the recreational complex and the accompanying tourist and recreational infrastructure. At the same time, control should be aimed both at the quality of construction (through sustainable feedback, regulation and management of the construction process), and at an objective assessment of the environmental situation at the construction site.

Integrated control ensures relatively environmentally friendly construction of the tourist and recreational complex [2].

To an even greater extent, the environmental protection of natural landscapes during the construction process is achieved by improving the quality and reliability of materials, the use of innovative construction technologies, effective technological and organizational solutions and methods. Thus, focusing on the use of lightweight transformable structures of the bionic type and bionic architecture that harmoniously fits into the environment will allow us to abandon capital foundations, large installation equipment and environmentally hazardous sources of pollution.

The use of these methods of environmentally sound construction when creating tourist and recreational centers will help to solve such important problems as harmonization of the architectural and natural environment.

The introduction of “green” technologies is quite an expensive undertaking, so for a long time Russian hotels lagged significantly behind their foreign colleagues, for whom the words “sustainable” and “green” have long been firmly established in the business vocabulary.

On one hand, we can say that hotels or resorts are not required to fulfill part of the costs - this is the task of the state. At the national and federal level, of course, this is really so. But if, for example, a five-star hotel located on the sea coast does not take care of the cleanliness of the nearby beaches (often these very beaches belong to the hotels), then soon people will stop coming there.

However, we are not just talking about nearby areas. Thus, Marriott allocated \$2 million to the Amazon Sustainable Development Fund to implement forest protection programs. Many of the largest hotel chains are involved in purchasing equipment, food for restaurants, etc. only if suppliers have the necessary environmental certificates.

Many business travelers believe that changing towels twice a day is not entirely rational. Hoteliers accommodate them and give them the opportunity to choose the frequency of changing towels.

Back in the mid-2000s, environmental factors were not considered a priority, paying more attention to the traditional components of MICE in hotels or convention centers.

Currently, corporate clients prefer hotels that actively and successfully participate in sustainable development programs. The largest hotel chains, such as Marriott or Radisson, are already doing business based on building environmental strategies, and this trend will only intensify, including the Russian market, which has not yet reached Western levels, but has come a long way in recent years.

In other words, there is a counter-movement: leading hoteliers are introducing more and more “green” technologies and programs, and business travelers are also

increasingly pointing out the importance of the environmental factor when searching for a hotel. In this case, it is important for business travel agencies to know the policies of a particular hotel. In the USA and some other countries, “green” hotels are united in specialized associations, and the search process can be reduced to very simple criteria - whether this hotel is a member of such an association and/or whether it has specialized environmental certificates indicating compliance with environmental standards. As a rule, hotels are not silent about the fact that they have such certificates, attaching the corresponding attributes to the most prominent places on their official websites. As for hotels, we can say with confidence that they implement their environmental programs not just for the sake of the “common good” and reducing the “carbon footprint” invisible to ordinary people, but because this, first of all, allows them to save money.

Thus, when developing a strategy for the sustainable development of tourism and the hospitality sector, it is necessary to take into account significant directions for the implementation of the principles of sustainable development in the process of formation and operation of tourism infrastructure, as well as in the process of servicing the tourism and hospitality sector consumers.

### **Список литературы**

1. Сборник методических указаний для выполнения практических работ по дисциплине «Экологические основы природопользования». – Текст : электронный. – URL: <https://pandia.ru/text/80/405/1231-2.php?ysclid=lofkilkihl597273773> (дата обращения: 18.10.2023).

2. Овчаренко, Л.А. Использование рекреационного потенциала в ускоренном экономическом развитии региона: теория, методология, практика: монография / Л.А. Овчаренко. – Текст : непосредственный. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2018. – 424 с.

## **ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОГО И ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ТАНКИЕВА Т.А.,**

*канд. тех. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»,*

*Тула, Российская Федерация;*

**ВАРНИКОВА В.И.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»,*

*Тула, Российская Федерация;*

**ИВАНОВА А.В.,**

*магистрант,*

*ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет»,*

*Тула, Российская Федерация*

*Аннотация.* В России прослеживается рост популярности новых нестандартных видов туризма, в том числе научно-популярного и промышленного туризма. Учитывая огромный научно-образовательный потенциал и развитую промышленность РФ, становление этих видов туризма может быть не только перспективным направлением социально-экономического развития территории, но и служить целям технологической модернизации страны. В работе проводится анализ существующих ресурсов названных видов туризма на территории Тульской области, а также говорится об их взаимовыгодном объединении для достижения общих целей.

*Ключевые слова:* научно-популярный туризм, промышленный туризм, промышленные предприятия, экскурсии, ресурсы, наука, технологии, научные центры.

## **THE POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF POPULAR SCIENCE AND INDUSTRIAL TOURISM IN THE TULA REGION**

**TANKIEVA T.A.,**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,*

*FSBEI HE «Tula State University»,*

*Tula, Russian Federation;*

**VARNIKOVA V.I.,**

*Master student,*

*FSBEI HE «Tula State University»,*

*Tula, Russian Federation;*

**IVANOVA A.V.,**

*Master student,*

*FSBEI HE «Tula State University»,*

*Tula, Russian Federation*

*Annotation.* In Russia, there is an increase in popularity for new non-standard types of tourism, including popular-scientific and industrial tourism. Taking in the consideration huge scientific and educational potential and the developed industry of the Russian Federation, the development of such types of tourism as popular science and industrial one is in demand. In the article it is analyzed the existing resources of these types of tourism on the territory of the Tula region, and also it is highlighted their mutually beneficial association to achieve common goals.

*Keywords:* science, popular science tourism, industrial tourism, industrial enterprises, excursions, resources, technology, research centers.

*Исследование выполнено при финансовой поддержке правительства Тульской области в рамках научного проекта «Научно-популярный и промышленный туризм как драйвер экономического развития региона»*

В условиях нестабильности международных процессов и экономического кризиса одной из необходимых задач развития внутреннего туристического рынка в РФ является становление и внедрение новых видов туризма. Российская Федерация обладает огромным научно-образовательным и туристическим потенциалом. Так в 2022 г. президент РФ подписал указ «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий», что поспособствовало росту интереса к научно-популярному туризму. Одной из ключевых задач развития этого направления является повышение доступности объектов научно-исследовательской, производственной и инновационной инфраструктур. В концепции развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 г. отмечается, что научно-популярный туризм – это временные выезды (путешествия) в познавательных, профессионально-деловых и иных целях с посещением объектов инфраструктуры организаций, сопряженных с научной, инновационной, образовательной, просветительской деятельностью, способствующие популяризации достижений российской науки и технологий.

В научно-популярном туризме можно выделить такие виды туризма как образовательный, научно-просветительский, научно-исследовательский, деловой, промышленный, приключенческий и сельский [1, 2]. Основной целевой аудиторией научно-популярного туризма являются школьники, студенты или другие категории молодежи, которые только выбирают свой профессиональный путь или уже решили связать свою жизнь с наукой, а также семьи с детьми. Турпродукт научно-популярного туризма может быть узкоспециализированным по цели путешествия, или быть ориентированным на широкую аудиторию и представлять собой комбинацию разных видов туризма. На сегодняшний день научно-популярный туризм ещё малоизученное явление, но проводятся исследования по данной теме. Более старые научные работы отмечали перспективность данного вида туризма, для небольшого перечня регионов России, например, для территорий Крайнего Севера [3]. В настоящее время этот вид туризма рассматривается перспективным для всех регионов РФ [1, 2]. Такие путешествия могут стать важной составляющей молодежного туризма. По мнению координационного совета по делам молодежи в научной и образовательной сферах, развитие научно-популярного туризма в регионах – это возможность попасть на уникальные объекты научно-исследовательской и промышленной инфраструктуры, которые раньше не были доступны для посещения. Научно-популярный туризм так же может быть тесно связан и с промышленным туризмом, например, Пономарева И.Ю. и Савинов В.Ю. в своей работе [1] отмечают промышленный туризм как подвид научно-

популярного туризма. Развитие наукоемких производств и внедрение экологических стандартов в промышленное производство также способствует интеграции этих видов туризма. Промышленный туризм представляет собой экскурсии и мероприятия на промышленных объектах, позволяющие познакомиться с процессами и технологиями настоящего, прошлого и будущего. Всё больше предприятий понимают важность данного вида туризма и открывают свои двери для туристов. Промышленный туризм позволяет не только повысить имидж производителя, сформировать дополнительный источник дохода и увеличить число лояльных потребителей, но и помогает решить вопрос кадрового обеспечения [4].

Тульская область является одним из крупнейших промышленных центров РФ, который обладает туристическими ресурсами для развития новых видов туризма, в частности, научно-популярного и промышленного.

На сайте научно-популярного туризма представлен всероссийский реестр объектов по регионам России. В настоящее время выделено 755 объектов, при этом можно с уверенностью сказать, что их число будет только увеличиваться. В этом реестре числится 4 объекта Тульской области, а именно: выставочный центр института высокоточных систем им. В.П. Грязева, Музей станка в Творческом индустриальном кластере «Октава», научно-исследовательский центр «БиоХимТех» Тульского государственного университета, технопарк универсальных педагогических компетенций ТГПУ им. Л.Н. Толстого. По сравнению с другими регионами ЦФО это очень небольшой перечень аттракторов. В процессе проведения исследования было установлено, что помимо включенных в реестр объектов, в Тульской области имеются и иные организации и предприятия, которые могут быть отнесены к объектам научно-популярного туризма и включаться в студенческие туристические маршруты. К ним в первую очередь можно отнести ресурсы образовательных учреждений, научно-образовательных центров, наукоемкие производства.

В составе научной среды Тульского государственного педагогического университета им. Л.Н. Толстого находится 3 молодежные научно-исследовательские лаборатории, 6 научных центров, 6 лабораторий, связанных с изучением особенностей химической промышленности и развитием биотехнологий.

Научный потенциал Тульского государственного университета составляют: испытательно-лабораторный центр, научно-исследовательский центр «БиоХимТех», научно-технический совет, совет молодых ученых, 4 научных центра, студенческое и аспирантское научное общество, студенческие конструкторские бюро и ряд других лабораторий. Также в Тульской области расположены такие научные организации как: Тульский научно-исследовательский институт сельского хозяйства, Академия горных наук, Центральный научно-исследовательский институт систем управления, различные конструкторские бюро и др.

Ведение обширной научно-образовательной деятельности является мощным фактором развития промышленности в регионе. В Тульской области насчитывается большое количество крупных и средних предприятий различных отраслей промышленности. В первую очередь это предприятия ОПК, химической и металлургической промышленности, гражданского машиностроения и производства строительных материалов и конструкций [4]. Регион обладает опытом в организации промышленных экскурсий. Среди предприятий, открывших свои двери для туристов: «Болоховский хлебозавод», рыбоводческое предприятие «Приокское», тульская кондитерская фабрика «Ясная поляна», Тульский пивзавод, фабрика «Тульская гармонь», кирпичный завод BRAER, АО «Машзавод «Штамп», Тульский молочный комбинат, Фермерское хозяйство «Лукино», рыбная ферма «Сом Сомыч», ООО «АгроГриб», АО «Евраз Ванадий Тула», АПХ «Эко-культура». Последние шесть объектов вошли в этот список в 2022-2023 гг. Три предприятия имеют собственные музеи: Музей кондитерской фабрики «Медовые традиции», Музей пастилы компании «Старые традиции», Музей Ефремовского завода синтетического каучука. И отдельного внимания заслуживает Музей станка – первый в России интерактивный музей, который рассказывает историю развития промышленности в России и мире через экспозицию станков и аудиовизуальных технологий.

Рост числа предприятий, проводящих экскурсии на своем производстве, говорит о популярности данного вида туризма. Регион активно содействует его развитию. Началось это в 2021 г., когда область совместно с промышленными предприятиями приняла участие в Акселерационных программах по развитию промышленного туризма от «Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов». Первый Акселератор стартовал летом 2021 года. Вторая программа по развитию промтуризма «Открытая промышленность» стартовала в конце 2022 г. Пять предприятий региона вошли в Федеральный проект по развитию промышленного туризма. Также на базе Союза «Тульской торгово-промышленной палаты» действует проект «Центр промышленного туризма» по продвижению промышленного туризма на предприятиях, в данный момент это 6 компаний.

За последние годы на территории региона были проведены различные мероприятия (форумы, конференции, симпозиумы), посвященные развитию, как промышленного сектора экономики, так и научно-исследовательского. Одним из самых ярких мероприятий, которому удалось объединить рассматриваемые направления, является Международный молодежный промышленный форум «Инженеры будущего», проходящий в Тульской области уже два года подряд. Популярность форума можно оценить по данным, представленным на рис. 1.

более 1 тыс. участников	представители 73 стран	500 спикеров
400 лекций	80 панельных дискуссий	200 мероприятий, экскурсий и мастер-классов

Рис. 1. Статистика форума «Инженеры будущего» в 2023 г.

Стоит отметить, что в 2021 г. на территории Тульской области был учрежден Научно-образовательный центр мирового уровня «ТулаТЕХ» (НОЦ «ТулаТЕХ» – это объединение университетов, научных организаций и организаций, действующих в секторе экономики). Миссией центра является создание и расширение системы взаимодействия между научными организациями и предприятиями реального сектора экономики. Стратегическими направлениями развития НОЦ «ТулаТех» являются научные и промышленные разработки в оборонной, машиностроительной и химической промышленности, и в области экобиотехнологий. В список участников НОЦ «ТулаТЕХ» входят ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет», ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого», ФГБОУ ВО «Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева».

Выводы. В настоящее время, научно-популярный туризм на территории Тульской области развит слабо, но стоит отметить, что регион обладает значительным потенциалом в этой сфере, в регионе функционируют образовательные организации, научные центры и лаборатории, проводятся мероприятия, посвященные науке и технологиям. Сотрудничество с предприятиями активно набирающего популярность промышленного туризма позволит сделать научно-популярный туризм более массовым явлением. Ярким и успешным примером такого сочетания является форум «Инженеры будущего».

### Список литературы

1. Афанасьева А.В., Логвина Е.В., Христов Т.Т. Методологические основы научнопопулярного туризма / А.В. Афанасьева, Е.В. Логвина, Т.Т. Христов. – Текст : непосредственный // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т.17. – №2. – С. 5–25. – DOI: 10.5281/zenodo.8104849.

2. Пономарева И.Ю., Савинов В.Ю. Исторические предпосылки развития научно-популярного туризма в Тульской области / И.Ю. Пономарева, В.Ю. Савинов. – Текст : непосредственный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – №3-4. – С. 64-73.

3. Крылова Е.А. Научно-популярный туризм как новое туристическое направление в экономике России / Е.А. Крылова. – Текст : непосредственный //

Креативная экономика. – 2022. – Т.16. – №5. – С. 1829–1848. – doi: 10.18334/ce.16.5.114638.

4. Танкиева Т.А. Исследование предпочтений потребителей и проблем развития промышленного туризма в старопромышленном регионе (на примере тульской области) / Т.А. Танкиева, М.В. Пономарева – Текст : непосредственный // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2021. – № 1 (49). – С. 165-183.

## **ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ОРНИТОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В ПРИАЗОВЬЕ: ДОНЕЦКАЯ, ЗАПОРОЖСКАЯ, ХЕРСОНСКАЯ ОБЛАСТИ**

**ТЕСТИНА Я.С.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация;*

**ЕГОРОВА М.П.,**

*студент,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

*Аннотация.* В статье проводится анализ влияния природных факторов на потенциал развития орнитологического туризма в Приазовье. Приведена оценка существующего предложения орнитологических туров Приазовья. На основе выявленного потенциала природных возможностей региона, определены направления развития орнитологического туризма, с учетом неизведанного птичьего разнообразия.

*Ключевые слова:* Орнитологический туризм, Приазовье, природа, существующее предложение, потенциал, развитие.

## **THE POTENTIAL FOR THE DEVELOPMENT OF ORNITHOLOGICAL TOURISM IN THE AZOV REGION: DONETSK, ZAPOROZHYE, KHERSON REGIONS**

**TESTINA Ya.S.,**

*PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE Saint Petersburg State University,  
Saint Petersburg, Russian Federation;*

**EGOROVA M.P.,**

*student,  
FSBEI HE Saint Petersburg State University,  
Saint Petersburg, Russian Federation*

*Annotation.* It is analyzed in the article the influence of natural factors on the development potential of ornithological tourism in the Azov region. The assessment of the existing offer of ornithological tours of the Azov region is given. Based on the identified potential of the natural possibilities of the region, the directions of development of ornithological tourism, taking into account the unexplored bird diversity, are determined.

*Keywords:* Ornithological tourism, Azov region, nature, current supply, potential, development.

В настоящее время индустрия туризма подвержена влиянию различных геополитических, эпидемиологических факторов, однако, постепенно происходит восстановление до уровня 2019 года [1].

Одним из наиболее перспективным направлением развития туризма, является природно-ориентированное, опирающийся на статичные факторы, оказывающие воздействие на индустрию, а именно климатические, географические и т.п. Природные факторы, несомненно, влияют на туризм, к примеру, орнитологический его вид прямо зависит от миграции и гнездования птиц, видового разнообразия, количества охраняемых зон и тех, что имеют возможность приобрести статус таковых; а значит – от естественных процессов, в целом.

Орнитологический туризм представляет собой как организованное изучение общей совокупности птиц региона, так и организованное наблюдение за отдельными видами птиц в их естественной среде обитания [2]

Рассмотрим возможности развития орнитологического туризма в Приазовье, исследуя потенциал Донецкой, Херсонской и Запорожской областей в данной сфере.

Птицы в этих регионах мигрируют дважды в год - весной и осенью. Весенняя миграция зачастую начинается в марте и продолжается до мая, а осенняя длится с августа по сентябрь. Конкретные сроки варьируются в зависимости от погодных условий и количества доступной пищи. Период гнездования же начинается ранней весной, как только сходит снег и появляется первая зелень. Этот процесс можно наблюдать в конце февраля - начале марта, он продолжается до конца апреля - начала мая. Точные даты также могут варьироваться в зависимости от погодных условий и наличия корма.

Видовое разнообразие определяется как вышеупомянутыми мигрирующими и гнездящимися птицами, так и постоянными обитателями. Важно учитывать численность некоторых птиц – редкость, характерность для близлежащих областей и в целом площадь постоянного ареала обитания определяет заинтересованность туриста увидеть тот или иной вид вживую.

В течение периода миграций чаще всего бывают замечены ласточки, в т. ч. их разновидности, скворцы, журавли, щеглы, жаворонки, галстучники, белохвостые песочники. Эти птицы не отличаются редкостью, но поскольку сам процесс миграции интересен численностью особей, орнитологический

туризм можно развивать в том числе с перспективы наблюдения за их перелетами.

Наиболее эффективной из перечисленных ранее можно считать миграцию журавлей, поскольку этот вид крупный и огромными стаями летит в формации. Турист сможет подробно рассмотреть как отдельную особь, так и их скопления в целом.

В эти периоды наиболее велика вероятность встретить редких «залетных» птиц. Например, в мае 2020 года на территорию ландшафтного парка Донецкий кряж прилетели огненные утки огари, что не исключает их повторное появление там в ближайший период перелетов. Также в Приазовье встречались небольшие скопления фламинго.

В период гнездования аналогично стоит обратить внимание на крупные виды, или же на те, чьи скопления велики. Так, наиболее актуальным будет наблюдение за гнездованием аистов из-за размеров птиц и их гнезд. В благоприятном случае, большими стаями могут гнездиться краснозобые казарки. Этот вид находится под охраной международной и региональных Красных книг, включен в ряд международных конвенций по охране природы.

Перечисленные мигрирующие птицы характерны для всего Приазовья – их места перелета и гнездования могут меняться в пределах всей площади. Постоянные же обитатели отдельных регионов различаются, поскольку ландшафты Донецкой, Запорожской и Херсонской областей имеют некоторые различия и особенности.

Донецк и прилегающие территории богаты речными водными объектами: протекают около 110 рек, из которых 47 длиной более 25 км. Для области характерны дубравы, байрачные леса и сосновые боры. Из этого следует, что регион изобилует водными, лесными и прибрежными птицами; степные не повсеместны, но тоже характерны. Поскольку главная цель путешественника в рамках орнитологического тура – встретить тот или иной непривычный вид, вероятность такого стечения обстоятельств должна быть велика. Следовательно, акцент в развитии орнитологического туризма должен быть выставлен на птиц, обитающих на территории в большом количестве, но обладающих степенью редкости и уникальности.

В лесной зоне Донецкой области обитают виды, характерные для европейской части России и в целом Европы: поползень, иволга, синица, мухоловка, зарянка, пеночка, кукушка, козодой, грач, серая ворона, дятел, горлица, сорока, галка, горихвостка. Туристы с наименьшей вероятностью проявят заинтересованность в посещении лесных участков Донецкой области, если сами они прибыли из мест, где встречаются те же виды. Аналогично можно было бы относиться и к водным, прибрежным объектам дикой природы, но помимо привычных многим птиц (чайка, аист, чибис, лебедь-шипун, кряква), они изобилуют редкими хищниками, такими как филин, степной орел, орел-могильник, скопа, орлан-белохвост. Их практически невозможно самостоятельно рассмотреть в условиях дикой природы, поэтому гостям области потребуются организованные туры, специализирующиеся на успешном

их выявлении и располагающие специальным оборудованием для наблюдения и прохождения в труднодоступные местности.

Степные участки характерны тем, что видимость в них гораздо лучше, нежели в лесах, а труднодоступность – ниже, чем в зачастую заболоченных водных и прибрежных ареалах обитания птиц. Хотелось бы сделать акцент на одном редком для региона виде птиц – дрофе, не смотря на то, что вероятность встретить ее крайне мала, она является самой крупной птицей области, вес достигает 16 кг. Дрофа может стать некой «визитной карточкой» орнитологических туров в степях Донецкой области: туристы могут с интересом наблюдать другие виды степных птиц, но всегда помнить о возможности встретить дрофу, и, скорее всего, поедут ради нее.

Особое внимание в регионе в настоящее время уделяется Белосарайской и Кривой косам, так как только на их территории сохранились кулик-авдотка, степной кулик и кроншнеп.

Для Запорожской области характерен равнинный ландшафт, в целом – это степной край. Для степей Запорожья характерны дрофы, стрепеты, жаворонки. Как и в случае с Донецкой областью, орнитологические туры в Запорожье могут делать акцент на вероятности встретить дрофу. Не смотря на некоторую схожесть юго-запада и крайнего юго-запада, природа местностей различается, как и характерные для них виды птиц – этому следует уделить отдельное внимание.

В озерах Великого Луга гнездятся дикие гуси, лебеди-шипуны, пеликаны двух видов. В Западном Приазовье можно встретить соловья, среднего крохалея, морского зуйка, степного орла, дрофу, луговую и степную тиркушку, чубатую чайку, галагаза, мартына серебристого, жаворонка, степного журавля, болотную сову, огаря, большого баклана, каравайку, степную пустельгу, кулика-сороку, шилокловку, мартына тонкоклювого, каменную танцовщицу, мартынокловую и малую крякву, индийскую камышевку, серую утку. Непривычных водных видов недостаточно, а вот лесных – больше, чем в Донецкой области.

Херсонская область имеет разнообразный рельеф. На ее территории преобладают низменности, прерываемые горами и предгорьями. На севере находятся горы Карпаты, на юге – горы Приазовья; протекают реки Днестр, Дунай, Ирпень, Сума и другие. Озер и лесов тоже много.

Конечно же, все описанные регионы объединяет непосредственная связь с Азовским морем и, следовательно, с птицами, летящими через него на юг или север. Несмотря на то, что обилие мигрирующих особей характерно для всех рассматриваемых мной областей, именно в Херсонской области этот период проявляется ярче всего, из-за ее близости как к Азовскому, так и к Черному морю. Тысячи видов птиц со всего мира слетаются именно туда. Редкие залетные виды птиц встречаются здесь с наибольшей вероятностью. К примеру, фламинго, которые упоминались ранее, чаще встречаются в Херсонской области.

Отличительной чертой области является наличие гор. В их низовьях и на основной массе обитает множество редких, исчезающих птиц, в особенности – хищников. В целом, Херсонская область из всех трех обладает наибольшими перспективами в развитии орнитологического туризма благодаря особенностям рельефа и активным миграционными процессам.

Изучив текущее предложение на рынке орнитологического туризма в Приазовье можно говорить о том, что акцент делается на наблюдении за водными и болотными птицами - постоянными обитателями на территории Белосарайского заповедника, орнитологических заказников: «Кривокосский лиман» и «Пойма реки Атманай», «Лебяжьих острова». Эти направления должны поддерживать интерес среди туристов, однако, стоит уделить особое внимание недостаточно развитым в орнитологическом плане лесным и степным зонам.

В прибрежных районах, где уже заложена база для создания новых орнитологических туров, следует расширить возможности наблюдения: добавить специализирующиеся на хищных птицах и на мигрирующих стаях туры.

В связи с переменчивостью промежутков миграции, для успешного развития орнитологического туризма в Приазовье потребуется расширенный штат ученых-орнитологов, способных ежегодно прогнозировать изменения в привычных временных рамках миграций и гнездования, оперативного отслеживания примерного маршрута миграций и мест гнездования, вычисления редких залетных видов птиц и быстрого оповещения специализированных туристских организаций. Туристские предприятия, согласовав безопасность, маршрут и возможности наблюдения с учеными, могут активно добавлять на рынок продукты орнитологически-турпоходного характера в степях и лесах.

Приоритетным направлением стоит выбрать степи Донецкой области, комбинацию степей Запорожья с лесами и приморскими участками, рассмотрение природы Херсонской области по зонам, или же комбинирование (степи+прибрежные участки, леса+низовья гор и аналогично). Для Херсонской области обязательно развитие орнитологического туризма с восхождением, с целью наблюдения за горными хищными особями – этот формат уникален и будет первым для региона. Донецкой области основным приоритетом развития должны стать пешие туры, разделенные на две категорий: наблюдение за хищными птицами прибрежных районов и за степными птицами (в том числе за дрофой). В Запорожье акцент следует сделать на организации долгих туров через зону лесов и степей к берегу Азовского моря – это позволит туристам с большей вероятностью встретиться с редкими видами птиц и ощутить различие внешне схожих, но отличающихся друг от друга флорой и фауной степей.

Стимулирование данного направления может повлиять на улучшение охраны окружающей среды в Приазовье, увеличение рабочих мест, развитие научного волонтерства, и в целом, повышение валового регионального продукта.

### **Список литературы**

1. Kuchumov A.V. Prospective avenues for digitalization of tourism in Russia / A.V. Kuchumov, Ya.S. Testina, S. Egorova, N. Kulakova. – Текст : непосредственный / Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure & Service. DTMIS 2022. Сер. "Lecture Notes in Networks and Systems". – 2023. – С. 230-247.

2. Исаев А.П. Перспективы развития орнитологического туризма на Средней Лене / А.П. Исаев, Н.Г. Соломонов, В.П. Ноговицын, Н.И. Гермогенов и др. – Текст : электронный // Известия Самарского научного центра РАН. 2017. №2-3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-ornitologicheskogo-turizma-na-sredney-lene> (дата обращения: 26.10.2023).

## **ПУТЕШЕСТВИЯ КАК МЕТОД УЛУЧШЕНИЯ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ**

**ТЕСТИНА Я.С.,**

*канд. экон. наук, доцент, доцент,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация;*

**АРУТЮНЯН Л.А.**

*студентка,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»  
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

*Аннотация:* В данной статье рассмотрено влияние путешествий на организм человека и его психику, дано определение и рассмотрена связь между нейрогенезом и путешествиями на примере опыта американских специалистов.

*Ключевые слова:* путешествие, потребность, организм, исследование, эмоции, мозг.

## **TRAVEL AS A METHOD OF IMPROVING MENTAL HEALTH**

**TESTINA Ya.S.,**

*PhD of Economics, Associate Professor, Associate Professor,  
FSBEI HE Saint Petersburg State University,  
Saint Petersburg, Russian Federation;*

**HARUTUNYAN L.A.,**

*Student,  
FSBEI HE «St. Petersburg University»  
St. Petersburg, Russian Federation*

*Annotation.* In this article it is examined the influence of journeys on the human body and human psyche, given a definition of journey and also it is examined the connection between neurogenesis and travels by using the example of an experience that was carried out by American experts.

*Keywords:* journey, demand, human body, research, emotions, brain.

Сегодня мы живем в мире, где благодаря цивилизации и прогрессу наши базовые первичные потребности (потребность в еде, воде, сне), а также потребности в безопасности возможно легко удовлетворить. Все это произошло благодаря постоянной необходимости человека преодолевать трудности для выживания. Сегодня перед людьми не стоит такая задача как выживание. Это, в свою очередь, способствовало увеличению свободного времени, облегчило человеческое существование и дало пищу для размышлений о своих желаниях, преодолении обыденной экзистенции и расширении своих собственных границ. Как отмечал американский психолог Абрахам Маслоу, нужды и потребности человека составляют иерархию, где, преодолевая базовые дефицитарные потребности, у нас возникают новые, более духовные и личностные. Таким образом, сегодня у людей существуют более возвышенные потребности, к которым относятся путешествия.

Необходимо дать определение слову «путешествие». В данной статье определение будет авторским и путешествие будет приравнено к определению «туризм». То есть путешествием будут характеризоваться различные поездки человека за пределы своего постоянного места жительства в свободное время с продолжительностью более 24ч.

Люди ограничены в повседневной жизни рутинной. Привыкнув к своей среде и постоянно находясь в зоне комфорта, они редко выходят за свои привычные рамки. Поэтому, посещая новые местности, путешествуя, человек выходит за свои привычные границы, покидая свою зону комфорта и в какой-то степени «перемещаясь» внутри себя самого. Эти внешние изменения вынуждают нас адаптироваться (говорить на других языках, жить по другим обычаям и традициям и т.д.) и решать проблемы в различных ситуациях, что помогает мозгу функционировать активней и лучше, а также делает его более гибким. Также такие перемены делают человека более терпеливым, выносливым и эмоционально стабильным. А это, в свою очередь, повышает самооценку человека, а также его уверенность в себе.

Учеными доказано, что организм меняется под воздействием окружающей среды. Например, климатические факторы оказывают влияние на состояния человека, а также его работоспособность и эффективность. А так как внешние факторы, несомненно, оказывают влияние на организм и функционирование мозга, выяснилось, что нейрогенез (процесс образования новых клеток) имеет связь с окружающей средой. Исследования показали, что благоприятная среда является стимулом, который способствует нейрогенезу. Американские специалисты Майкл Леманн и Роберт Шлоссер из Национального института здоровья мозга в США провели эксперимент,

который доказал, что между нейрогенезом, влиянием окружающей среды и преодолением различных стрессовых ситуаций все-таки есть связь. Эксперимент проводился на лабораторных мышах.

На первом этапе ученые подвергали мышей стрессовым ситуациям, переселяя в другие клетки к «чужакам», отделяя друг от друга перегородкой. Мыши могли видеть друг друга и чувствовать запах, однако соприкасаться не могли.

На следующем этапе перегородку убрали на несколько минут. Хозяин клетки моментально набрасывался на пересаженную мышь. Новички пытались дать отпор и защищаться, однако хозяин каждый раз одерживал победу. С каждым разом подсаженные мыши защищались все реже, забиваясь в угол. За две недели у подсаженных мышей развилось сильное депрессивное состояние, и они и впадали в состояние жертвы.

После небольшого перерыва пересаженных мышей разделили пополам, часть пересадили в свои привычные клетки, а часть в клетки с более благоприятной и обогащенной средой, где у мышей были различные трубки, колеса и лесенки. Так мыши провели три недели, после чего им вновь создали ту же стрессовую ситуацию. Интересно, что мыши, которые отдыхали это время в своих обычных клетках, при нападении врага не изменили своего поведения, также забивались в угол, становясь жертвой. Мыши, которые находились в более благоприятных условиях стали более активной и давали отпор агрессору.

После данного опыта над мышами велись еще некоторое время наблюдения. Ученые заметили, что мыши, находившиеся в благоприятной обстановке, отличались живостью. Они испытывали меньше страха и пили подслащенную воду, что является показателем того, что они стремились к получению удовольствия. Мыши, которые остались в депрессивном состоянии, находясь в обычных клетках пили обычную воду, были менее подвижны и более напуганы.

Таким образом, проведенный опыт показал, что благоприятная среда сумела вылечить животных от депрессии и способна запустить нейрогенез. Поэтому, так или иначе, путешествия, как благоприятная и обогащенная среда, оказывают положительное влияние на организм и вырабатывают устойчивость к стрессу. Они являются хорошим отвлечением от повседневных и рутинных проблем, внося в жизнь новизну в виде новых впечатлений, эмоций, людей и мест. Таким образом происходит «перезагрузка» разума и тела.

Также путешествия расширяют кругозор и сознание человека. Порой переместившись в другое место, можно посмотреть на проблему с другой стороны, вдохновиться и замотивировать себя.

Помимо этого, даже недолгосрочные поездки, отпуска, помогают и способствуют поддержанию организма в тонусе. Во взрослом возрасте у людей пластичность мозга становится менее выражена, чем у детей. У ребенка больше различных стимулов, которые способны изменить его, его мышление, а с

возрастом, с преобладанием различных стереотипов и установленных шаблонов, этих стимулов становится все меньше. По этой причине путешествия являются хорошим способом для развития и поддержки организма в тонусе. Согласно исследованиям, изучение новых мест повышает уровень биологически активных веществ, то есть нейромедиаторов, таких как эндорфин, дофамин, серотанин. То есть, выражаясь другими словами, путешествия способны сделать людей счастливыми.

Более того, помимо положительного воздействия на работу мозга и снижения уровня стресса, путешествия оказывают благотворное влияние на работу сердца, снижая нагрузку на сердечно-сосудистую систему.

Во время поездки человек способен значительно измениться, как внутренне, так и внешне. К внешним изменениям можно отнести походку или взгляд. Это может произойти как следствие желанной свободы, которой не хватает в обыденной жизни. Таким образом получив ее, человек ощущает прилив энергии.

Поездки в новые места вызывают предвкушение увидеть, вкусить и познать что-то новое. В преддверии нового и неизведанного нами руководствуют такие ключевые мотиваторы-эмоции как интерес и страх. Однако часто бывает так, что одна эмоция может преобладать над другой или быть в равной степени. Исходя из этого можно выделить 3 эмоциональных типа людей:

1 тип: Люди, у которых страх преобладает над интересом. Такие люди скорее всего не решатся на путешествие, боясь неизвестности и различных затруднений в поездке, они предпочтут не выходить из зоны комфорта.

2 тип: Люди, у которых интерес преобладает над страхом. Это люди, которые не ощущают страха и, следуя за интересом и желанием открыть новые источники впечатлений, подстегивают свой уровень дофамина.

3 тип: Люди, у которых страх и интерес овладевает в равной степени. Такие люди, хоть и боясь возможных затруднений, скорее всего предпочтут отправиться в поездку, стараясь учесть и предотвратить негативные ситуации и последствия.

В последнее время в туристской сфере становится популярным разновидность медицинского туризма-психологический. Такой вид туризма ориентирован на людей, проживающих в больших городах и мегаполисах. Быстрый темп городской жизни, суета, шум, постоянная работа – все это приводит к постоянному стрессу, снижению работоспособности и эмоциональному выгоранию.

Психологический туризм подразумевает сопровождение специалиста-психолога/психотерапевта во время похода, отдыха на природе или выезда за границу. Данные туры осуществляются в составе группы до 15 человек. Специалист во время такого тура проводит различные медитации, тренинги и даже занятия йогой. Такие мероприятия направлены на расслабление, снятие стресса, обретение внутренней гармонии, осмысление жизни, а также

восполнение сил и энергии. В основе концепции данного вида туризма лежит Гештальт-терапия.

Для такого специфического вида туризма характерна следующая формула:

$$\text{Psy-туризм} = 50\% + 30\% + 20\%,$$

где 50% времени уделяется отдыху; 30% времени отводится на психологическое сопровождение психолога/психотерапевта; 20% времени предназначено для саморазвития туристов.

Таким образом, путешествия, несомненно, оказывают мощное психическое воздействие на человека, несомненно, оказывая благотворное влияние, а также являются одним из способов удовлетворения потребности в самореализации и самотранценденции.

### **Список литературы**

1. Маслоу, А. Мотивация и личность: [в 3 изданиях] / Абрахам Маслоу ; перевод с английского Т. Гутман [и др]. – Текст: непосредственный.– СПб: Питер, 2019 г. ; экз. – ISBN: 978-5-4461-1309 (в пер.).

2. Cyberleninka : научная электронная библиотека: сайт. – Текст : электронный. – Москва, 2012. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-faktorov-okruzhayushey-sredy-na-organizm-i-puti-ih-korreksii/viewer> (дата обращения 15.09.2023).

3. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Текст : электронный. – Москва, 2000. – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_46234061\\_30115640.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_46234061_30115640.pdf) (дата обращения: 16.09.2023).

4. Oxford academic: академическая исследовательская платформа: сайт-Великобритания. – Текст : электронный. – URL: [//academic.oup.com/icb/article/55/3/372/755731](https://academic.oup.com/icb/article/55/3/372/755731) (дата обращения: 16.09.2023).

## **ПОТЕНЦИАЛ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОГО ТУРИЗМА В ПРИДНЕСТРОВЬЕ**

**ФОМЕНКО В.Г.,**

*канд. географ. наук, доцент,*

*ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»,  
Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика;*

**ШЕРСТЮК С.А.,**

*ст. преподаватель,*

*ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»,  
Тирасполь, Приднестровская Молдавская Республика*

*Аннотация.* В статье раскрыто содержание молодежного туризма как социально-экономического феномена, охарактеризованы виды молодежного туризма, Актуальность исследования обусловлена возрастающим интересом к молодежному туризму и его популяризации. Все это подтверждает необходимость исследования вопросов молодежного туризма на практическом уровне. Молодежный туризм сочетает в себе возможность удовлетворения разнообразных досуговых запросов и социализации его участников через актуализацию исторической памяти, расширение кругозора, формирование гуманистического мышления и мировоззрения, рациональную организацию свободного времени, оздоровление, патриотическое воспитание. Дана оценка его потенциала, современных проблем и перспектив развития в Приднестровье.

*Ключевые слова:* туризм, молодежь, молодежный туризм, сегмент молодежной культуры, стратегия развития молодежного туризма, молодежная социальная политика.

## THE POTENTIAL, PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE YOUTH TOURISM DEVELOPMENT IN TRANSNISTRIA

**FOMENKO V.G.,**

*Associate Professor, Ph.D.,*

*SEI «Transnistrian State University after T. G. Shevchenko»,*

*Tiraspol, Transnistrian Moldavian Republic*

**SHERSTUK S.A.,**

*Senoir Lectyrer,*

*SEI «Transnistrian State University after T. G. Shevchenko»,*

*Tiraspol, Transnistrian Moldavian Republic*

*Annotation.* The article reveals the content of youth tourism as a socio-economic phenomenon, describes the types of youth tourism, the relevance of the study is due to the increasing interest in youth tourism and its popularization. All this confirms the need for research on youth tourism at the practical level. Youth tourism combines the possibility of satisfying various leisure requests and socializing its participants through the updating of historical memory, broadening of horizons, the formation of humanistic thinking and worldview, rational organization of free time, recovery, patriotic education. It is assessed its potential, current problems and development prospects in Transnistria.

*Keywords:* tourism, youth, youth tourism, youth culture segment, youth tourism development strategy, youth social policy.

Молодежный туризм – это специфический вид путешествий, индивидуальный или коллективный по форме, при котором молодые люди предпочитают отдыхать группами разного размера, объединенными общей

целью познания мира и проведения досуга. Доминирующими основаниями принадлежности к молодежному туризму выступают возрастные характеристики участников, а также общность форм и цели отдыха. Понятие «молодежный туризм» включает туризм, ориентированный преимущественно на удовлетворение потребностей населения в возрастной категории до 30-40 лет.

В настоящее время отмечается возрастающий интерес к молодежному туризму и к инструментам его популяризации. Потенциал, проблемы и перспективы развития молодежного туризма зависят от как от внутренних, так и от внешних факторов. Для молодежного туризма характерны как общие для въездного и внутреннего туризма проблемы, так и специфические, связанные с возможностями и предпочтениями этой категории туристов.

Молодежь в первую очередь проявляет интерес к активному, познавательному и образовательному отдыху, в силу этого молодежный туризм имеет ряд ярких отличительных черт и может характеризоваться особый сегмент молодежной культуры. Молодежный туризм наглядно демонстрирует способность молодежи к самостоятельной, организованной и активной жизнедеятельности.

Специфика молодежного туризма заключается в его экономичности: молодые люди готовы экономить практически на всем, начиная от питания и транспорта и заканчивая местом проживания и уровнем его комфортности. Всё, что их интересует – это новые яркие впечатления, новые знакомства, получение новых знаний и испытание новых ощущений. Поэтому предлагаемый молодежи туристический продукт должен быть относительно недорогим, но в то же время пропитанным духом авантюризма и приключений.

Молодежный туризм удовлетворяет потребности целевого контингента через удовлетворение разнообразных досуговых запросов и социализации его участников путем актуализации исторической памяти, расширение кругозора, формирование гуманистического мировоззрения, рациональную организацию свободного времени, физическое оздоровление и патриотическое воспитание.

Главной целью всестороннего развития данного вида туризма является рациональная организации досуга, психофизической реабилитации и оздоровления молодежи. Сегодня молодежный туризм рассматривается как важнейший контент в функционировании всей туристической отрасли. Он является одной из ключевых составляющих молодежной социальной политики с учетом современных социально-экономических условий. Как уже отмечалось, к молодежному туризму относят преимущественно активные виды туризма доступные именно для этой возрастной категории туристов.

Туризм развивает и формирует в молодом человеке физически сильную и духовно развитую личность, патриота своей страны. В таких активных видах туризма как восхождение в горы, сплавы по рекам, походы в лес у человека развиваются немаловажные качества: физическая выносливость, сила воли,

целеустремленность, смелость, простейшие навыки выживания в непривычных, некомфортных и даже в экстремальных условиях, а также чувство любви к Родине. Для того чтобы любить свою страну, ее надо знать и понимать, т.е. получить непосредственное представление об уникальных природных ландшафтах, памятниках истории и архитектуры, познакомиться с культурами других народов. Этому способствует развитие туристического краеведения.

Исходя из вышесказанного, очевиден тот факт, что молодежный туризм обладает большим потенциалом и перспективами развития. При этом он должен вызывать интерес не только у туристических организаций и потребителей их услуг, но и быть объектом интереса государства. Для эффективного освоения его потенциала существует несколько веских причин.

Наиболее веская причина – социально-экономическая. Молодые люди, которые с ранних лет приобщились к экскурсиям и турпоходам, поняли всю прелесть и заманчивость туризма, с большей вероятностью, чем те, кто этого не сделал, продолжают путешествовать и в более зрелом возрасте. Таким образом, спрос на туристические услуги будет не только у представителей молодого поколения, но и у тех, кто перешёл в более зрелые возрастные категории и сохранил в душе дух авантюризма и приключений.

Следующая причина заключается в повышении уровня интереса к стране у иностранной молодежи. Если в стране будет развита сеть туристических баз, хостелов, лагерей, предоставлен широкий спектр туристических предложений для молодых людей, то весьма вероятно, что приток иностранцев в страну существенно возрастет.

И еще одним не менее важной причиной необходимости развития молодежного туризма является эффект физического и нравственного оздоровления населения страны, что делает его приоритетом государственной политики.

Рассмотрим особенности развития в Приднестровской Молдавской Республики (далее ПМР или Приднестровье).

Въездной молодежный туризм является значительной статьей доходов в туристическом секторе ПМР. Въездной молодежный туризм способствует расширению представлений приднестровской молодежи об окружающем мире и распространению достаточно объективной информации о Приднестровье. Внутренний молодежный туризм оказывает существенное воздействие на развитие приднестровской молодежи – расширяет ее кругозор, способствует формированию гармонично развитых граждан и патриотов своей страны, выступает в качестве элемента физической культуры общества, реализации стратегии развития молодежного туризма в рамках молодежной социальной политики.

Приднестровскую и иностранную молодежь, посещающую Приднестровье с туристическими целями, особенно привлекают мероприятия событийного туризма – разнообразные молодежные фестивали и военно-

исторические реконструкции в Бендерской крепости, международные футбольные матчи на спорткомплексе «Шериф», День вина и другие.

Доминирующим фактором развития молодежного туризма является обеспечение финансовой доступности мест размещения для молодежи. В последние годы в Приднестровье развивается сеть хостелов – недорогие места (дома в частном секторе городов, квартиры, сельские гостевые дома) кратковременного проживания с демократичным режимом ночевки или проживания в течении нескольких дней, особенно популярны у иностранной молодежи.

Несмотря на все вышесказанное, молодежный туризм в Приднестровье сталкивается с рядом сложных проблем. Среди них выделяется недостаточная разработанность нормативно-правовой базы, которая регулировала бы деятельность в этой сфере туризма. На данный момент, молодым людям редко (за исключением грантовой поддержки в рамках международных соглашений) предоставляются льготы на путешествия, а на рынке туристических услуг сохраняется дефицит продуктов, специально разработанных или адаптированных для молодежи.

Неопределенный политико-правовой статус ПМР, выражающийся в не признанности Приднестровья как независимого государства, создающий сложности для интеграции Приднестровья в международную индустрию туризма, выражающийся в невозможности организации в Приднестровье собственной туроператорской деятельности и выхода её на международный рынок туристических услуг. Университетская молодежь активно вовлекается в студенческие образовательные обмены.

Текущая международная геополитическая обстановка оказывает негативное влияние на туристический имидж Приднестровья, сохраняя в международном информационном пространстве образ республики как региона неблагоприятного для туризма. Однако для молодежи именно этот имидж неопределенности и непризнанности, а также сохранение элементов советской эпохи обуславливают особенную притягательность Приднестровья, так как именно молодежь обладает большими адаптивными свойствами к недостаткам комфорта в отличии от представителей старших поколений и для нее представляет интерес советский след в историческом развитии региона.

Еще одним препятствием на пути развития въездного молодежного туризма в Приднестровье является отключение от международной межбанковской системы платежей SWIFT банковской системы ПМР, создающее с одной стороны сложности для иностранных туристов, путешествующих по территории Приднестровья, с другой стороны, создающее сложности туристическим агентствам на территории Приднестровья при бронировании туров у зарубежных туроператоров.

Для оценки эффективности и перспектив развития въездного, выездного, внутреннего молодежного туризма является недостаточный уровень ведения и

предоставления субъектами туристического бизнеса статистической отчетности, создающий трудности в том числе для научного исследования туристической деятельности в Приднестровье.

Также в отрасли ощущается острый дефицит молодых квалифицированных кадров, работающих в сфере туризма, особенно на региональном и локальных уровнях. На естественно-географическом факультете Приднестровского государственного университета им. Т.Г. Шевченко осуществляется подготовка специалистов направления «Туризм» с профилем «Организация туристской деятельности», но выпуски невелики и не удовлетворяют даже спрос на небольшом приднестровском рынке.

В республике отмечается низкий уровень информированности заинтересованных лиц о государственных мерах поддержки отдельных видов туризма в ПМР – налоговые льготы для организаторов внутреннего детского и молодежного туризма, льготные кредиты, субсидии и иные формы поддержки молодежного туризма.

Среди инструментов, направленных на развитие молодежного туризма, важнейшим является формирование нормативно-правовой базы в качестве одного из приоритетных направлений в государственной молодежной политике ПМР. Также следует развивать соответствующую потребностям молодежи туристическую инфраструктуру (туристические базы, лагеря, хостелы, туристические информационные центры) и ввести льготы для молодежи. На основе развиваемой туристической инфраструктуры необходимо разрабатывать новые молодежные маршруты как активного, так и культурно-познавательного характера с применением инновационных технологий как музейного, так и спортивно-оздоровительного дела.

В сфере развития молодежного туризма очень важно все большее значение уделять просветительской и воспитательно-патриотической работе, способствовать привлечению профильных специалистов, поскольку наличие их будет обеспечивать оказание соответствующего качества экскурсионных культурно-исторических, спортивных и развлекательных услуг, которые будут более результативно отражаться на формировании позитивного имиджа принимающего туристов региона.

Все перечисленные меры призваны благоприятно подействовать на развитие молодежного туризма в Приднестровье и помогут вывести его на качественно новый, более высокий, уровень в рамках реализации стратегии развития молодежного туризма и молодежной социальной политики.

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОГО ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

**ШЕПИЛОВА В.Г.,**

*канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой,  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация;*

**ДЕМИДОВА И.А.**

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

**КАРАВАНОВ А.В.,**

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

*Аннотация.* В работе рассмотрены теоретические аспекты развития научно-популярного туризма как одного из актуальных и приоритетных направлений повышения престижа научного сектора, направленного на формирование кадрового научного резерва из числа молодежи. Выявлены особенности и условия становления научно-популярного туризма в Донецкой Народной Республике.

*Ключевые слова:* туризм, научно-популярный туризм, формы научно-популярного туризма, объекты, Донецкая Народная Республика

## **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF POPULAR SCIENTIFIC TOURISM IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC**

**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;*

**DEMIDOVA I. A.**

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

**KARAVANOV A. V.,**

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

*Annotation.* The paper considers the theoretical aspects of the development of popular science tourism as one of the relevant and priority areas of increasing the prestige of the scientific sector, aimed at forming a scientific reserve of young people. The features and conditions of the formation of popular science tourism in the Donetsk People's Republic are revealed.

*Keywords:* tourism, popular scientific tourism, forms of popular scientific tourism, objects, Donetsk People's Republic

В условиях интеграции Донецкой Народной Республики в Российскую Федерацию особенно актуальным и важным является развитие сферы туризма в соответствии с требованиями российского законодательства и стандартов качества. Совершенствование туристской отрасли является важной задачей, поскольку туризм является средой для осуществления деятельности предприятий малого бизнеса. Кроме того, процесс развития сферы туризма стимулирует развитие других смежных отраслей, что создает возможности для ускорения развития как государства в целом, так и общества. Экономические, политические, социальные проблемы, военные действия на территории ДНР в настоящее время оказывают отрицательное воздействие на развитие туризма в регионе. Однако, поскольку в России общепризнанной является концепция переориентации туризма на региональный уровень, в ближайшем будущем после окончания военных действий Донецкая Народная Республика станет одним из значимых туристских регионов. Повышение социально-экономической значимости туризма обуславливает необходимость поиска новых возможностей для его развития в регионе.

Одним из актуальных и приоритетных направлений в Российской Федерации в настоящее время является научно-популярный туризм, развитие которого обусловлено необходимостью повышения популярности научных исследований в различных отраслях деятельности, а также формирования кадрового потенциала из числа молодежи. По инициативе Президента Российской Федерации Министерством науки и высшего образования разработана Концепция развития научно-популярного туризма (НПТ) в Российской Федерации на период до 2035 года [1], реализацию которой на макроуровне осуществляет Министерство экономического развития РФ. Такая инициатива обусловлена тем, что «в настоящее время Российская Федерация находится под жесткими санкциями западных стран, что актуализирует проблему импортозамещения и ускорения развития научно-технического прогресса в стране. Необходимо освоение высокотехнологичных производств, ускоренное развитие IT-сектора и многое другое. В связи с этим актуализировалась задача широкого вовлечения в сферу науки населения страны, особенно молодежи и подрастающего поколения» [2].

Анализ зарубежных и российских источников свидетельствует о различных подходах в определении и организации научно-популярного туризма в отечественной и зарубежной практике [1-3]. Научные исследования авторов [3] посвящены изучению сущности научно-популярного туризма,

типологии форм его организации и классификации. По мнению авторов [2], управление сферой научно-популярного туризма должно осуществляться на принципах системного подхода, позволяющего привлечь стейкхолдеров для обеспечения эффективного развития данного направления туризма.

Как отмечено в работе [1] «...научно-популярный туризм (далее - НПТ) - временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства (далее - лица) с постоянного места жительства в познавательных, профессионально-деловых и иных целях, осуществляющиеся по утвержденным маршрутам с посещением объектов инфраструктуры организаций, сопряженных с научной, инновационной, образовательной, просветительской деятельностью, с соблюдением требований безопасности и режима охраны указанных объектов, способствующие популяризации достижений российской науки и технологий». В этой же работе указано, что туризм по маршрутам научно-познавательного туризма туристами в возрасте от 18 до 35 лет относится к молодежному научно-популярному туризму. В соответствии с Концепцией рассматривается также развитие детского научно-популярного туризма, который рассматривается как ... «форма организации образовательной и просветительской деятельности с детьми, реализуемая преимущественно путем посещения объектов инфраструктуры организаций, сопряженных с научной, инновационной, образовательной, просветительской деятельностью, проведением мероприятий в экспедиционном формате, а также организация научных смен в детских оздоровительных лагерях и создание сетевых образовательных модулей» [1].

В работе [3] на основе анализа литературных исследований в части определения места, отводимого науке и вовлеченности туристов в процесс научных исследований рассмотрены основные формы научно-популярного туризма (табл. 1).

**Таблица 1.**

**Основные формы научно-популярного туризма\***

Основные формы научно-популярного туризма	Характеристика форм научного туризма
Приключенческий туризм с научной составляющей	Эта форма представляет собой поездки в дикие, неосвоенные районы с использованием нетрадиционных видов транспорта, в которых проводятся географические наблюдения и которые становятся способом продвижения посещённых территорий, при этом сочетаются приключенческие виды спорта, такие как ледниковый альпинизм, спелеология и пещерный дайвинг, с исследованиями уникальных, недоступных неподготовленным туристам и учёным, экосистем
Культурный туризм с научной	В этом виде туризма культурное и природное наследие выступает основным аттрактором, при этом в туристическую деятельность

составляющей	вовлекаются в качестве сопровождающих научные работники, а в туристической активности используется наблюдение, посредничество, анимация и/или научная интерпретация
Научное эковолонтерство	Этот вид выступает за более активное участие туристов в рамках природоохранного или исследовательского проекта
Научно-исследовательский туризм	Данный формат заключается в туристской мобильности исследователей с целью проведения полевых наблюдений, участием в конференциях, симпозиумах и других научных деловых мероприятиях.

\*составлено по материалам [3]

Научно-популярный туризм, как отдельное направление, развивается на основе желания и стремления туристов попробовать себя в роли научного исследователя. Для реализации данной задачи туристы могут познакомиться с научно-исследовательскими лабораториями, производственными комплексами, принимать участие в наблюдениях за природой, местным или коренным населением с целью в дальнейшем проведения собственного научного исследования по выбранному направлению деятельности.

Основные виды объектов научно-популярного туризма, которые осуществляют научно-исследовательскую, просветительскую, образовательную или высокотехнологичную производственную деятельность, включенную в маршруты научно-популярного туризма, представлены на рисунке 1.

В состав системы управления НПТ кроме объектов, представленных на рисунке, предлагается включать туристские объекты с научными составляющимися, такими как планетарии, зоопарки, питомники и т.п.; специализированные туроператоры и турагентства, а также туроператоры и турагентства широкого профиля, обслуживающие сегмент НПТ.

Сфера научно-популярного туризма с учетом имеющегося потенциала Донецкой Народной Республики (научные организации, ландшафтно-рекреационные парки (ЛРП) «Зуевский» и «Донецкий кряж», биосферная особо охраняемая природная территория (БООПТ) «Хомутовская степь – Меотида», «Донецкий ботанический сад» и др.) может развиваться по разным направлениям, при этом главным аспектом в этом развитии является объединение интересов туристов и научных исследователей, обмен навыками в части формирования новых сценариев развития территории.

Преимуществом формирования научно-популярного туризма в регионе для туристов является возможность их профессионального развития в области управления в сфере туризма на основе выбора и исследования новых и интересных турпродуктов. Для туроператоров, турагентов и туристической индустрии в целом преимуществом взаимодействия в сегменте научно-популярного туризма является создание условий для формирования престижных маркетинговых брендов туристских направлений.



Рис. 1. Объекты научно-популярного туризма

В целях формирования дополнительных стимулов для молодежи при выборе профессионально-образовательных ориентиров развития, в рамках имеющихся объектов НПТ на территории ДНР необходимо сформировать сеть приоритетных маршрутов, которая позволит запустить научно-популярный туризм в регионе. Участниками туров могут стать школьники, обучающиеся вузов, победители и финалисты всероссийских конкурсов и олимпиад. Положительный результат развития научно-популярного туризма создается на основе пересечения туризма, науки и волонтерской деятельности. При этом взаимодействии для туристического бизнеса и молодежи есть возможность получения государственной поддержки, а общество выиграет за счет вовлечения заинтересованной и талантливой молодежи в национальную экономику.

### Список литературы

1. Концепция развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. – Текст : электронный // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (сайт). – URL: [https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT\\_ID=63453](https://minobrnauki.gov.ru/documents/?ELEMENT_ID=63453) (дата обращения: 18.10.2023).

2. Савельева Н.А. Системный подход к управлению научно-популярным туризмом / Н.А. Савельева, Е.Н. Плиева. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 6. – С. 2261-2276. – doi: 10.18334/ce.17.6.118263.

3. Афанасьева А.В. Методологические основы научно-популярного туризма / А.В. Афанасьева, Е.В. Логвина, Т.Т. Христов Т.Т. – Текст :

непосредственный // Сервис в России и за рубежом. 2023. – Т.17. – №2. – С. 5–25. – DOI: 10.5281/zenodo.8104849.

## **ЗАБРОШЕННЫЕ ЗДАНИЯ КАК РЕСУРС ДЛЯ РАЗВИТИЯ УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА**

**ШОКОЛА Я.В.,**

*канд. экон. наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»,  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация;*

**ПОПОВА А.А.,**

*студентка 2 курса,  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет»,  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается один из принципов устойчивого развития туризма – культурная устойчивость, направленная на сохранение памятников истории, как части окружающей среды. В статье поднимается проблема, затрагивающая сохранение исторических объектов – заброшенных зданий, находящихся на территории Санкт-Петербурга. Рассмотрены и систематизированы возможные форматы использования "эстетики руин" для развития устойчивого туризма в регионе.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, памятники культурного наследия, заброшенные здания, культурная устойчивость, эстетика руин, устойчивый туризм.

## **ABANDONED BUILDINGS AS A RESOURCE FOR SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT**

**SHOKOLA Y.V.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
FSBEI HE «Saint-Petersburg State University of Economics»,  
Saint-Petersburg, Russian Federation;*

**POPOVA A.A.,**

*Student,  
FSBEI HE «Saint-Petersburg State University of Economics»,  
Saint-Petersburg, Russian Federation*

*Abstract.* In this article it is examined one of the principles of sustainable tourism development - cultural sustainability, aimed at the preservation of historical monuments as a part of the environment. The article raises the problem affecting the preservation of historical objects - abandoned buildings located on the territory of St. Petersburg. Possible formats of using the "aesthetics of ruins" for the development of sustainable tourism in the region are considered and systematized.

*Keywords:* sustainable development, cultural heritage monuments, abandoned buildings, cultural sustainability, aesthetics of ruins, sustainable tourism.

*«Понятия культуры и понятия сохранения культуры  
должны все время расширяться...»  
Д.С. Лихачёв*

Памятники культуры являются ключевыми составляющими наследия как отдельных локаций, государств, так и всего человечества в целом. Сохранение этой культуры, включающей в себя огромное множество аспектов, в том числе и архитектуру, является важной задачей устойчивого развития в сфере туризма, направленного на защиту данных объектов. Актуальность темы обусловлена проблематикой использования заброшенных, разрушенных объектов в качестве ресурса для создания нетривиальных туристских маршрутов по Санкт-Петербургу и пригородам.

Путешествия к разрушенным объектам культурного наследия можно отметить еще в XIX веке, в рамках образовательных поездок для молодых аристократов (маршрут Гран-тура) посещались руины Помпей. Интерес к историческим руинам высок и в настоящее время, а активное привлечение туристов позволяет сохранять историческое наследие и способствует устойчивому развитию туризма [13, с. 230].

Руинный туризм подразумевает посещение различных заброшенных пространств: городов, замков, промышленных объектов с целью ознакомления туристов с прошлым этих зданий, сохранением памяти о них [3, с. 17-18].

В настоящее время на территории Российской Федерации насчитывается свыше 150 тысяч объектов культурного наследия, из них порядка 24 тысяч в неудовлетворительном состоянии [2]. В Санкт-Петербурге под государственной охраной находится 7783 объекта культурного наследия: архитектурные ансамбли, дворцы, особняки, сады и парки, исторические захоронения [12]. Из них 1317 в фазе разрушения, что по данным Комитета по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры обусловлено рядом факторов: неблагоприятными климатическими условиями, стихийными бедствиями, атмосферными загрязнениями, пожарами, современной застройке в исторической среде, неправильному режиму эксплуатации зданий, вандализму и другими причинами [12]. В связи с чем

подобные здания зачастую не используются, а порой и вовсе сносятся. Снос исторических строений, находящихся в разрушенном состоянии, происходит с целью получения новых строительных площадок, в следствие чего страдает историческая городская среда.

Однако эти постройки могут быть задействованы в туристических целях: в качестве новых объектов для показа их возможно интегрировать в маршруты, в современную городскую среду. С одной стороны, это способствует сохранению культурных памятников, представляемых историческую значимость; с другой стороны, это останавливает появление новых застроек, защищает зелёные зоны, что благоприятно сказывается на окружающей среде [14, с. 157].

Можно выделить несколько основных направлений встраивания заброшенных зданий в туристские маршруты:

- полное восстановление объекта, включая его изначальное функциональное предназначение;
- полное восстановление объекта с частичным или полным пересмотром функционального назначения;
- частичное восстановление объекта;
- консервация объекта, обеспечение необходимого уровня безопасности для посещения;
- невмешательство.

В настоящее время существует ряд успешно реализованных кейсов по восстановлению заброшенных, пострадавших зданий. Яркими примерами восстановления объектов являются проекты, созданные российским предпринимателем Сергеем Гутцайтом. Он выделяет средства на восстановление исторических построек, открывая в них в последствии рестораны, отели и даже учебное заведение, созданное в 1999 году – школу им. А.М. Горчакова в Павловске [7]. Восстанавливаемые предпринимателем объекты в большинстве случаев - памятники федерального значения, представляющие собой историческую значимость: Певческая водонапорная башня, дача архитектора Брюллова, замок Мариенталь. Последний из перечисленных, согласно налоговым отчётам за 2022 год, принёс прибыль в размере 19,958 млн [5]. В здании с 2011 года открыт ресторан, пользующийся спросом как у туристов, так и у местных жителей, что говорит об успешной реализации плана по восстановлению некогда заброшенной постройки, ставшей в настоящее время ещё и новым объектом показа в туристическом городе Павловске.

Успешным примером частично восстановленного здания, которое получило новые функции, является Аннекирхе, пострадавшее от пожара в начале 2000-х [11]. Здание не было полностью восстановлено, однако в нем соблюдены правила безопасности посещения. В настоящее время здесь проводятся выставки, вечера музыки, организовываются экскурсии, а вместе с тем здание служит действующим лютеранским храмом, где проводятся службы.

В 2022 году одним из организованных кирхой мероприятий, стала выставка «Рождество», которую за 37 дней работы посетило 26325 человек, что говорит об интересе к историческому зданию, мероприятиях, проводимых в нём [4].

Примером использования заброшенных зданий для туристских целей можно считать включение заброшенных усадеб Царского села в туристский маршрут, разработанный автором. Его объектами являются заброшенные здания, особняки, требующие реставрации, а вместе с тем и примеры удачно восстановленных исторических построек [1]. Маршрут был разработан и реализован для десятков слушателей. Таким образом жители и гости пригорода, с одной стороны, увидели нетривиальные достопримечательности пригорода, с другой – погрузились в проблематику заброшенных особняков.

Таким образом, данная статья является основой для дальнейшего изучения процесса восстановления заброшенных зданий, находящихся на территории Санкт-Петербурга, и их интеграции в туристскую деятельность и окружающую среду по принципам культурного устойчивого развития.

### **Список литературы**

1. А. Попова. Забытая история усадеб Царского Села. Аудиогид. – Текст : электронный // izi.TRAVEL : [сайт]. – URL: <https://izi.travel/browse/20c53622-ff6e-48a8-baf3-27746eec9cfd/ru> (Дата обращения: 22.05.2023)
2. Актуальные вопросы государственной охраны объектов культурного наследия. Рекомендации «круглого стола». – Текст : электронный // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации : [сайт]. – URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/roundtables/144243/> (Дата обращения: 13.05.2023)
3. Бугрова Е.Д. Индустриальные руины: эстетика modern decay и туризм. Labyrinth: теории и практики культуры. – Текст : непосредственный. – 2022. – № 3. – С. 16-23.
4. Выставку «Рождество» в Анненкирхе посетили более 25 тысяч человек // Евангелическо-лютеранская церковь Ингрии на территории России. – Текст : электронный. – URL: <https://elci.ru/vystavka-rozhdestvo/> (Дата обращения: 13.05.2023)
5. Гутцайт С.Э. Общество с ограниченной ответственностью «Крепость БИП». – Текст : электронный // Налоговый помощник (сайт). – URL: <https://nalogovaya.ru/egrul/individuals/782000010404/> (Дата обращения: 13.05.2023)
6. Гутцайт С.Э. Сведения об организациях и ИП. – Текст : электронный. // Rusprofile. 2022. – URL: <https://www.rusprofile.ru/person/gutcayt-se-782000010404> (Дата обращения: 13.05.2023)
7. Куликова С. Интервью: Сергей Гутцайт: "Я же сначала зарабатывал, а теперь трачу". – Текст : электронный. – Новый проспект. 26.01.2023. – URL: <https://newprospect.ru/news/interview/andrey-pertsev-my->

zapuskali-proekty-v-pandemiyu-i-lovili-vse-vozmozhnye-prikoly/ (Дата обращения: 15.05.2023)

8. Лавров В.В. Государственная политика и законодательство в области охраны объектов культурного наследия. – Текст : непосредственный // КриминалистЪ. – №1 (10). – 2011. – С. 109-114.

9. Молокова Т.А. Сохранение культурного наследия в России: исторический обзор. – Текст : непосредственный // Общество: философия, история, культура. – 2019. – С. 1-4.

10. Музычук В.Ю. Экономика культурного наследия в России: особенности и противоречия. – Текст : непосредственный // Вестник Института экономики Российской академии наук. – №6. – 2022. – С. 7–33.

11. О церкви. – Текст : непосредственный // Официальный сайт Аннекирхе. – 2023. – URL: <https://www.annenkirche.com/> (Дата обращения: 13.05.2023).

12. Петербургская стратегия сохранения культурного наследия. Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры. – Текст : непосредственный // Администрация Санкт-Петербурга (официальный сайт). – 2023. – URL: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c\\_govcontrol/peterburgskaya-strategiya-sohraneniya-kulturnogo-naslediya/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_govcontrol/peterburgskaya-strategiya-sohraneniya-kulturnogo-naslediya/) (Дата обращения: 11.05.2023)

13. Статья 40. Сохранение объекта культурного наследия. Федеральный закон от 25.06.2002 N 73-ФЗ (ред. от 14.04.2023) "Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации". – Текст : непосредственный // Собрание законодательства РФ . – 2002.

14. Тимофеева С.О. Архитектурные руины как объект туризма. – Текст : непосредственный // Туризм: технологии & тренды : материалы IV студенческой научно-практической конференции, Екатеринбург, 31 марта 2018 г. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2018. – С. 229-235.

15. Шарапова А.В.. Ранжирование инвестиционно-строительных проектов / А.В. Шарапова, И.С. Жариков. – Текст : непосредственный // Наука и образование в XXI веке: сб. науч. тр. по материалам Международной науч. практ. конф. – 2013. – Ч. 31. – С. 157-158.

16. Шиманская И.Ю. Сохранение культурно-исторического наследия – условие устойчивого развития городов России / И.Ю. Шиманская – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы гуманитарные и естественные наука. – 2014. – С. 1-3.

**СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ТУРИЗМ:  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА, ЧАТ-БОТОВ И  
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ СОЗДАНИЯ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ОБРАЗА РЕГИОНА**

**ЩЕТИНИНА А.Е.**

*ст. преподаватель,*

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

**КУНПАН А.И.,**

*магистрант,*

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

*Аннотация.* Создание привлекательного образа региона является приоритетным направлением для устойчивого развития региона. Подтверждением данному утверждению может служить показательный положительный опыт различных туристических регионов по всему миру.

*Ключевые слова:* туризм, маркетинг, развитие, чат-боты, SMM, регион.

**SOCIAL MEDIA AND THEIR IMPACT ON TOURISM: USING  
SOCIAL MEDIA, CHAT BOTS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO  
CREATE AN ATTRACTIVE IMAGE OF THE REGION**

**SHCHETININA A.E.**

*Senior Teacher,*

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

**KUNPAN A.I.,**

*Master's Degree Student,*

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

*Annotation.* Creating an attractive image of the region is a priority for the sustainable development of the region. This statement can be confirmed by the indicative positive experience of various tourist regions around the world.

*Keywords:* tourism, marketing, development, chatbots, SMM, region.

Современный мир, насыщенный информацией и связанный с использованием высоких технологий, предоставляет новые возможности и вызовы для туристической индустрии. Эволюция интернет-технологий и

социальных медиа привела к пересмотру традиционных методов продвижения туристических направлений и регионов. В настоящее время, оценка и регулирование множества параметров становятся более сложными, и туристические предприятия и региональные организации вынуждены адаптироваться к новым требованиям рынка.

Одним из ключевых аспектов адаптации стала интеграция социальных медиа в маркетинговые стратегии регионов и туристических компаний. Значимость грамотного подхода к маркетингу в данной области неоспорима, поскольку туризм играет существенную роль в экономическом развитии и укреплении имиджа регионов. Эффективное использование современных информационных инструментов позволяет создать привлекательный образ региона, привлечь новых туристов и укрепить позиции на мировой арене туризма.

Маркетинг в социальных сетях сегодня играет ключевую роль в продвижении туристических направлений и регионов. Это связано с тем, что социальные медиа позволяют туристическим предприятиям и региональным организациям наладить близкую связь с потенциальными клиентами, а также предоставить им информацию, которая ранее была недоступна или затруднительно доступна.

Использование различных платформ социальных медиа, таких как Vkontakte, YouTube, Tiktok, Facebook, Instagram, Twitter (ныне X) и других, позволяет создать множество точек контакта с целевой аудиторией. Эффективное использование этих платформ позволяет регионам и предприятиям учесть индивидуальные интересы и потребности туристов, а также предлагать персонализированные предложения и акции. Таким образом, социальные медиа создают возможность улучшить качество обслуживания туристов и удовлетворить их запросы.

Важным аспектом маркетинга в социальных сетях является сотрудничество с инфлюенсерами. Инфлюенсеры имеют большую аудиторию и авторитет в своей нише, их рекомендации и отзывы могут существенно повлиять на решение туристов. Сотрудничество с инфлюенсерами позволяет регионам и предприятиям продвигать свои уникальные особенности и достопримечательности через призму доверия, которое имеют эти личности.

Связь между маркетингом в социальных сетях и устойчивым развитием туристической среды очевидна. Эффективное управление и продвижение туристического региона через социальные медиа способствует привлечению большего числа туристов, что, в свою очередь, способствует развитию инфраструктуры и услуг в данной области. Увеличение потока туристов также способствует росту экономики региона, созданию новых рабочих мест и укреплению статуса региона на туристической карте мира.

В ноябре 2022 года компания Open.AI предоставила миру свою разработку, чат-бот с искусственным интеллектом Chat.GPT 3.5, который генерировал ответы схожие на человеческие, быстро находил необходимую информацию по запросу, а так же вел беседы с пользователями.

Данная разработка в сфере ИИ затронула многие сферы, включая сферу туризма. Интеграция данного чат-бота имеет ряд плюсов для программ по продвижению региона. Интеграция ИИ в программу продвижения заключается в следующих пунктах:

1. Персонализированное обслуживание: Чат-боты на основе искусственного интеллекта могут предоставлять персонализированную информацию и рекомендации о регионе, исходя из интересов и предпочтений каждого конкретного пользователя. Это создает более глубокую и значимую связь с потенциальными туристами, помогая им найти интересные места и активности.

2. Обработка запросов 24/7: Чат-боты могут работать круглосуточно, обеспечивая моментальные ответы на вопросы и запросы туристов. Это особенно полезно для иностранных туристов, разных часовых поясов и с разными рабочими графиками.

3. Популяризация местных достопримечательностей: Чат-боты могут предлагать информацию о местных достопримечательностях, мероприятиях, ресторанах и магазинах в регионе. Они могут также предоставлять советы о лучших временах для посещения различных мест.

4. Многоканальная интеграция: Чат-боты могут быть интегрированы не только в социальную сеть "ВКОНТАКТЕ", но и в другие социальные сети и веб-платформы. Это расширяет охват аудитории и обеспечивает более широкий охват потенциальных туристов.

5. Сбор данных и аналитика: Чат-боты способны собирать данные о запросах и предпочтениях пользователей. Эти данные могут быть использованы для анализа и улучшения маркетинговых стратегий региона.

Интеграция чат-ботов в социальную сеть "ВКОНТАКТЕ" и подобные платформы помогает регионам предоставлять более удовлетворительный опыт для туристов, что, в свою очередь, способствует увеличению числа посещений, укреплению имиджа региона и устойчивому развитию туристической среды. Это дополняет инструменты маркетинга в социальных медиа, создавая комплексный и эффективный подход к продвижению и управлению туристическими ресурсами региона.

В заключение, хочется отметить, что применение современных технологий, в том числе ИИ-ассистентов (чат-ботов) является положительным примером применения современных технологий для эффективного и устойчивого развития туризма, а правильный подход к маркетинговой политике в интернете поспособствует развитию региона и созданию ему положительного имиджа.

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

*Аверчикова Е.Э., Стененков С.Д.*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ .....	7
---	---

*Белобородова Ю.К.*

ПРОБЛЕМА КЛАССИФИКАЦИИ МЕХАНИЗМОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	12
--	----

*Будыка В.С.*

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ОПТИМИЗАЦИОННЫХ ЗАДАЧ ДЛЯ БУДУЩИХ УПРАВЛЕНЦЕВ .....	17
--	----

*Валова Ю.И., Лосева Н.А.*

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С НАСЕЛЕНИЕМ .....	20
--	----

*Валова Ю.И., Рженицына Л.М.*

ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ КОМПЕТЕНТНЫХ КАДРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	26
---	----

*Валова Ю.И., Симонов А.С.*

КОРРУПЦИЯ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ И ЕЁ ВИДЫ .....	31
---	----

*Гарбузова Т.Г.*

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА .....	36
--	----

*Гелюх Л.И.*

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ КАК ОДИН ИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	39
---	----

*Гурий П.С., Гриценко А.А.*

ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ .....	44
---	----

*Гурий П.С., Романовский А.И.*

ФОРМИРОВАНИЕ АВТОРСКОЙ ИДЕИ И ПРОЕКТНОГО ЗАМЫСЛА ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ АСПИРАНТА .....	48
---	----

<b>Гурий П.С., Шугай И.О.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРОМЫШЛЕННО-ТОРГОВОЙ СФЕРЫ .....	53
<b>Дедаева Л.М., Кинаш А.О.</b> ESG-ТЕХНОЛОГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА .....	59
<b>Дедаева Л.М., Пеклун И.А.</b> ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ РАБОТНИКОВ – ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА .....	63
<b>Дедаева Л.М., Цымах А.М.</b> ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ .....	67
<b>Докторова Н.П., Серeda К.С.</b> АДАПТАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ .....	72
<b>Жукова А.О., Коростелев Д.А.</b> ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФОРМ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	77
<b>Жукова А.О., Панченко Е.С.</b> ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	81
<b>Жукова А.О., Шуляк В.С.</b> ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	86
<b>Захаров Н.Ю.</b> АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ .....	90
<b>Карауш А.Е.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	95
<b>Кириенко О.Э., Ануфриева В.А.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	100
<b>Кириенко О.Э., Возняк Л.Н.</b> ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА .....	105

**Кириенко О.Э., Троцюк В.Ю.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ  
УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБРАЩЕНИЯ С ТВЕРДЫМИ  
БЫТОВЫМИ ОТХОДАМИ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ..... 109

**Климова П.А., Гончарова А.В.**

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ..... 114

**Козий К.Ю.**

СОВРЕМЕННАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОНЯТИЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ,  
ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА ..... 119

**Козлов В.С., Макарян А.Р., Кирьязиева Д.В.**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ ..... 122

**Козлов В.С., Трунаев А.М., Козлова Е.А.**

РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ ..... 125

**Козлов В.С., Чернецкий В.Ю., Ерзина З.Р.**

РЕИНЖИНИРИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ  
РЕГИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ  
УСЛОВИЯХ ..... 129

**Кравченко И.В.**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ  
ОТРАСЛИ С УЧЕТОМ АКТУАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ  
РЕГИОНА ..... 133

**Кузьменко М.И., Турченко Д.А.**

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДОСТИЖЕНИИ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 136

**Лаврук Л.Г.**

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ  
ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕОРИЯ ВЕРОЯТНОСТЕЙ И МАТЕМАТИЧЕСКАЯ  
СТАТИСТИКА» ..... 141

**Лоскутова В.В., Пеклун И.А.**

ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА СТРАТЕГИЮ  
ОРГАНИЗАЦИИ ..... 144

**Масло С.В.**

К ВОПРОСУ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ И  
ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ В ДНР 148

<b>Москвина И.И., Николенко С.К.</b> К ВОПРОСУ О ГАРМОНИЗАЦИИ И УНИФИКАЦИИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И БЕЛОРУССИИ В СФЕРЕ ОХРАНЫ ТРУДА .....	153
<b>Муромец Н.Е., Муромец В.А.</b> ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	158
<b>Папазова Е.Н.</b> О НЕКОТОРЫХ ВОПРОСАХ МОДЕЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ .....	164
<b>Пастушенко С.Я.</b> АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....	166
<b>Петренко И.В.</b> НЕКОТОРЫЕ НЮАНСЫ АЛГОРИТМА ВЫЧИСЛЕНИЯ ОПРЕДЕЛИТЕЛЕЙ ВЫСШИХ ПОРЯДКОВ .....	170
<b>Ромодан Ю.О.</b> АНАЛИЗ РИСКОВ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ УСЛУГ ДНР .....	174
<b>Ромодан Ю.О., Мудрик М.В., Якубова М.Р.</b> РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	177
<b>Стасюк Н.В.</b> ЭВОЛЮЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ .....	182
<b>Тарасова Е.В., Балычевцева А.А.</b> КОНТРОЛЬ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ .....	187
<b>Тарасова Е.В., Винник Т.В.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА ИНСТИТУЦИОННОМ УРОВНЕ .....	190
<b>Тарасова Е.В., Скороходова О.Е.</b> ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	194
<b>Тарасова Е.В., Чертов Д.В.</b> МИРОВАЯ ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ .....	200

**Черных О.Г.**

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ В  
РАМКАХ АМБАССАДОРСКОГО ДВИЖЕНИЯ ..... 205

**Яруничев А.И.**

ТЕНДЕНЦИИ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ В  
УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ..... 208

**Яруничев А.И., Шашкова А.А.**

ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ  
ВЫЗОВОВ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ ..... 212

## **СЕКЦИЯ 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

**Агафонова А.А.**

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИИ..... 217

**Беленцов В.Н., Аплётова Д.М.**

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ..... 221

**Беленцов В.Н., Рытова Н.А.**

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ  
МАКРОСИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 224

**Беленцов В.Н., Ткаченко Т.А.**

СОСТОЯНИЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В СОВРЕМЕННЫХ  
УСЛОВИЯХ..... 228

**Бурик Н.А.**

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 231

**Воеводская С.В.**

ГРАФИЧЕСКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СТАТИСТИЧЕСКИХ ДАННЫХ ..... 234

**Епишенкова А.А., Беленцова О.В.**

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ..... 238

**Епишенкова А.А., Ковалева Е.В.**

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ  
САНКЦИЙ..... 243

<b>Епишенкова А.А.</b> АРХИТЕКТУРА ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ.....	248
<b>Займидорога С.А.</b> ДИНАМИКА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В РЕГИОНАХ РОССИИ .....	253
<b>Константинова М.А.</b> УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	257
<b>Кусков А.Е.</b> АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	261
<b>Михеева А.А.</b> К ВОПРОСУ О СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЕ В НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ.....	265
<b>Мызников И.А.</b> УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.....	271
<b>Первозникова Е.В.</b> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО И «БЕСКРИЗИСНОГО» УПРАВЛЕНИЯ.....	274
<b>Первозникова Е.В., Мликов Е.Е.</b> ЗНАЧЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	278
<b>Первозникова Е.В., Святенко В.А.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДНР В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА.....	283
<b>Петрова И.В.</b> ПРИНЦИПЫ АНТИТЕРРОРИСТИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	288
<b>Петрова И.В., Балацкая В.В.</b> ПРАВОВОЙ КОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	290
<b>Петрова И.В., Братченко В.А.</b> ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА.....	293
<b>Приходько Т.П.</b> ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ.....	295

<b>Родионов А.В.</b> ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА.....	301
<b>Родионов А.В., Румянцева Д.О.</b> ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.....	303
<b>Рытова Н.А., Ершова Е. Г.</b> ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕРЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В РЕЖИМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	306
<b>Рытова Н.А., Титаренко В.В.</b> К ВОПРОСУ О ВЗАИМОСВЯЗИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА.....	309
<b>Харченко В.В.</b> ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ УГОЛЬНЫХ ШАХТ ДНР.....	312

### **СЕКЦИЯ 3. МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА: ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ**

<b>Агаркова Н.В., Лунина М.В.</b> ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННЫХ РЫНКОВ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ БРЕНДОВ.....	316
<b>Агаркова Н.В., Филиппова К.Д., Володарский В.В.</b> ВЛИЯНИЕ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ НА ПОЛУЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА.....	319
<b>Барышникова Л.П., Загитова Л.Ф.</b> ЛОГИСТИКА СЕВЕРА: ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ.....	322
<b>Берко А.К., Валиулина Е.Н.</b> ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В РАМКАХ ИНТЕГРАЦИИ ДНР В ПРОСТРАНСТВО РФ.....	328
<b>Берко А.К., Тупица М.В.</b> ПРИМЕНЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ИНФОРМАЦИОННЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	334

<b>Близкая Н.В.</b> ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	338
<b>Близкая Н.В., Бондарь К.А.</b> ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	343
<b>Гасило Е.А., Мизяева Н.О.</b> АУДИТ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	348
<b>Жарикова Е.А.</b> ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ В УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЕМ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....	352
<b>Кирьякова В.В.</b> РЕКЛАМНАЯ ОТРАСЛЬ ДНР: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА.....	355
<b>Кольцов С.В., Близкая Н.В.</b> ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ НА ОСНОВЕ 3D- СТАНДАРТИЗАЦИИ.....	358
<b>Кощавка И.В., Васильева А.С.</b> РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА: ОБУЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ КАРЬЕРНОГО РОСТА.....	363
<b>Ларин А.Н., Ларин Н.А.</b> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	367
<b>Ларин А.Н., Социховский В.С.</b> ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ.....	373
<b>Ларин А.Н., Шевченко Е.А.</b> ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ.....	378
<b>Легчилина Е.Ю., Кирилюк О.М.</b> УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ТРЕНД-МАРКЕТИНГА.....	383
<b>Лизогуб Р.П.</b> ВЫЯВЛЕННЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ, ТРЕБУЮЩИЕ КОРРЕКТИРОВКИ.....	390

<b>Лизогуб Р.П., Быстрицкая Ю.А.</b> ИНСТРУМЕНТЫ СОВРЕМЕННОГО МАРКЕТИНГА И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ.....	393
<b>Лизогуб Р.П., Цыб У.В.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ .....	397
<b>Лунина В.Ю.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ И ИХ РОЛЬ В РЫНОЧНОЙ СИСТЕМЕ.....	400
<b>Лунина В.Ю., Мельник Е.А.</b> РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГЕ.....	404
<b>Макарова О.В.</b> МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	408
<b>Москвина И.И., Журбинова В.В.</b> РОЛЬ И АКТУАЛЬНОСТЬ ОХРАНЫ ТРУДА В РАЗВИТИИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК.....	412
<b>Попов Д.В., Лунин В.В.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ СКЛАДА АВТОЗАПЧАСТЕЙ: ОСОБЕННОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	417
<b>Попова Т.А.</b> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	422
<b>Попова Т.А., Божко С.В.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	427
<b>Попова Т.А., Федорченко М.С.</b> ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АВТОПЕРЕВОЗКАМИ И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ.....	432
<b>Саенко О.Н.</b> УСТАНОВЛЕНИЕ РЕФЕРЕНТНОЙ ЦЕНЫ НА ТОВАРЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА В РЕСПУБЛИКЕ.....	436

<i>Саенко О.Н., Моряк Д.Р.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИННОВАЦИИ: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА .....	441
<i>Селиванов В.В.</i> ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ МОРСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ.....	444
<i>Стрижакова А.Ю.</i> АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКИ КАК ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	447
<i>Стрижакова А.Ю., Бондарь К.А., Сумяцкая М.В.</i> МАРКЕТИНГОВО-ЛОГИСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДИСТРИБУЦИИ НА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОМ РЫНКЕ .....	450
<i>Сулейман Инал</i> СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТУРЕЦКИХ КОМПАНИЙ АВТОСЕРВИСА .....	454
<i>Тимохина О.А., Близкий Р.С.</i> HR-БРЕНД И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ-РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА.....	456
<i>Юрманова Е.А., Гончарык А.В.</i> ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В АГРОБИЗНЕСЕ .....	460
<i>Ягнюк И.М.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ TILLAMOOK .....	466
<i>Ягнюк И.М., Коротков П.В.</i> РОССИЙСКИЙ РЫНОК УГЛЯ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ.....	471

**СЕКЦИЯ 4. УСЛОВИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ РАЗВИТИЯ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ  
СФЕР И ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

<i>Ангелова Д.С., Григоренко Ю.С.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	475
---	-----

<b>Банченко В.А.</b> ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ДОЛГОВЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	480
<b>Беганская И.Ю., Науменко С.Н.</b> МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	483
<b>Беленцов В.Н., Горбань В.В.</b> ЛИЗИНГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА.....	488
<b>Бурла М.П.</b> ДИНАМИКА ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО, ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОГО И ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ ПРИДНЕСТРОВЬЯ.....	493
<b>Глинская О.С., Борозденкова Х.Ю.</b> СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИИ.....	498
<b>Гончарова М.В.</b> ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СУБЪЕКТА ВЭД.....	502
<b>Гончарова М.В., Голосниченко Л.П.</b> ИССЛЕДОВАНИЕ ПОНЯТИЯ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ВЭД».....	506
<b>Гончарова М.В., Панфилов К.А.</b> СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК САМООРГАНИЗУЮЩАЯСЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.....	510
<b>Данилюк А.О.</b> ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ АСПЕКТ.....	515
<b>Dzhaletov B.T. (Джалетов Б.Т.)</b> FOREIGN EXPERIENCE OF CUSTOMS BROKERS (ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ ТАМОЖЕННЫХ БРОКЕРОВ).....	518
<b>Зубко Е.И., Кононенко Е.П.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ..	522

<b>Климова П.А., Гринько А.В.</b> ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	527
<b>Костровец Л.Б., Залавская А.В.</b> К ВОПРОСУ О ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ДЛЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	529
<b>Кравченко М.И.</b> РАЗВИТИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ.....	533
<b>Крючкова К.А.</b> МЕХАНИЗМ РЕСУРСНО-СЫРЬЕВОЙ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ПОДСИСТЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ДНР.....	539
<b>Кулешов А.Э.</b> МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО БИЗНЕСА: ОСОБЕННОСТИ И РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ ГОСУДАРСТВА.....	543
<b>Кулешова Л.В.</b> ВЛИЯНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ.....	549
<b>Кулешова Л.В., Ивахненко А.А.</b> ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР СФЕРЫ ВЭД...	552
<b>Кулик Е.И.</b> ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА.....	557
<b>Курт О.Б.</b> КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	561
<b>Ларичева Е.А., Бурмистрова Д.А., Кэши Мбианджа Й.В.</b> АНАЛИЗ ЭКСПОРТА-ИМПОРТА ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИЗ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	565
<b>Лахтикова О.С., Столярчук Е.В., Дюбарева М.Д.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ- СУБЪЕКТОВ ВЭД.....	570

**Лень М.В.**

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПЕЦИАЛЬНЫХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОНАХ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОГО  
ПЕРИОДА..... 575

**Машинистова А.Е.**

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ КАК СУБЪЕКТА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 577

**Мехедова Ю.С.**

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РАМКАХ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ИССЛЕДОВАНИЕ  
РОССИЙСКОГО ОПЫТА..... 580

**Мишина Ю.А., Кошелец Е.А.**

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ОСНОВНЫХ СФЕР И ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
НА МИРОВОМ РЫНКЕ..... 586

**Мишина Ю.А., Чемарева В.А.**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ..... 591

**Морозова В.К., Сябрук Е.В.**

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ..... 595

**Натрус А.А.**

СТРАТЕГИЯ РОСТА ЭКОНОМИКИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ..... 598

**Николаева О.Н.**

СТРУКТУРНЫЕ СВЯЗИ В МЕХАНИЗМЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ПОЛИТИКИ..... 602

**Николаева О.Н., Михеева Е.В.**

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
СФЕРДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... 604

**Новикова А.К.**

ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАНАЛОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ДНР..... 609

---

<b>Пахомов Д.Ю., Савицкая А.Е., Косматенко А.М.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ, КАК НОВОГО СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	613
<b>Ruziev A.B. (Рузиев А.Б.)</b> THE MECHANISM OF STATE REGULATION OF CUSTOMS BROKERAGE (МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТАМОЖЕННОГО БРОКЕРСТВА).....	618
<b>Сакара Ю.А.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	622
<b>Смелянская М.Е.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	625
<b>Стефаненко П.В., Науменко Г.А.</b> СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ БАЗОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ.....	628
<b>Трощина М.В.</b> СУЩНОСТЬ КОММУНИКАТИВНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	632
<b>Трощина М.В., Трощина Е.М., Конько В.М.</b> ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	636
<b>Удовиченко К.А.</b> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА.....	641
<b>Удовиченко К.А., Мелешко В.В.</b> УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	647
<b>Удовиченко К.А., Перехрест О.С.</b> РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ.....	653
<b>Хархардин Н.С.</b> ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВЭД.....	659

**Черная Л.В., Волосский В.В.**

РАЗВИТИЕ ИНКЛЮЗИВНОГО БИЗНЕСА В  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ РФ..... 664

**Шрамко К.Ф.**

ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ  
СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ  
АСПЕКТ..... 668

### **СЕКЦИЯ 5. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРОЙ**

**Балаева С.И.**

ОСОБЕННОСТИ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ  
КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ..... 673

**Голубничая С.Н., Мишечкин Г.В.**

УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИМ ТУРИЗМОМ НА ОСОБО  
ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЯХ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ ..... 678

**Кириенко О.Э., Волчек О.Г.**

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ  
РЕСПУБЛИКЕ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОГО  
КЛАСТЕРА..... 682

**Кирилюк О.М., Захарова В.Д.**

ЦИФРОВОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КРЕАТИВНЫЕ  
ИНДУСТРИИ В ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЕ..... 687

**Козар Н.К., Козар А.Н.**

РОЛЬ РЕКРЕАЦИИ КАК НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТИ ТУРИЗМА..... 692

**Лешкевич С.А., Ващенко Р.А.**

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ  
СФЕРОЙ В СЕВАСТОПОЛЕ..... 696

**Лешкевич С.А., Пилипенко М.В.**

НАПРАВЛЕНИЯ ТУРИЗМА НА КРЫМСКОМ ПОЛУОСТРОВЕ И ИХ  
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ..... 701

**Логвина Е.В., Заславский Г.А.**

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ НАВИГАЦИИ  
«ПЕЩЕРА ТАВРИДА»..... 705

<b>Москвина И.И., Згоранец М.В.</b> ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ ОТРАСЛИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ.....	710
<b>Овчаренко Л.А., Дубровская Н.И., Мирзоян М.А.</b> МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНЕ.....	712
<b>Овчаренко Л.А., Дубровская Н.И., Афонин Ю.А.</b> ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА.....	718
<b>Овчаренко Л.А., Дубровская Н.И., Нагорная Л.Д.</b> РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА И СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	722
<b>Танкиева Т.А., Варникова В.И., Иванова А.В.</b> ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОГО И ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ.....	727
<b>Тестина Я.С., Егорова М.П.</b> ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ОРНИТОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В ПРИАЗОВЬЕ: ДОНЕЦКАЯ, ЗАПОРОЖСКАЯ, ХЕРСОНСКАЯ ОБЛАСТИ.....	733
<b>Тестина Я.С., Арутюнян Л.А.</b> ПУТЕШЕСТВИЯ КАК МЕТОД УЛУЧШЕНИЯ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ.....	738
<b>Фоменко В.Г., Шерстюк С.А.</b> ПОТЕНЦИАЛ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОГО ТУРИЗМА В ПРИДНЕСТРОВЬЕ.....	742
<b>Шепилова В.Г., Демидова И.А.</b> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ПОПУЛЯРНОГО ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	748
<b>Шокола Я.В., Попова А.А.</b> ЗАБРОШЕННЫЕ ЗДАНИЯ КАК РЕСУРС ДЛЯ РАЗВИТИЯ УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА.....	753
<b>Щетинина А.Е., Кунпан А.И.</b> СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ТУРИЗМ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА, ЧАТ-БОТОВ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ОБРАЗА РЕГИОНА.....	758

*Научное издание*

**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ  
ОСНОВНЫХ СФЕР И ОТРАСЛЕЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

**МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ  
С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ**

**2-3 ноября 2023 года  
г. Донецк**

*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.  
Технический редактор: Петренко И.В.

---

Подп. к публикации 10.11.2023 г. Формат 60x84 1/16  
35,3 усл.-печ. л.

---

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
РФ, ДНР, 283015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а